

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Étude de l'expérience vécue de travailleuses et de travailleurs aux prises avec  
l'obsolescence professionnelle

Par Nathalie VACHON

Thèse présentée à la Faculté d'éducation

en vue de l'obtention du grade de

Ph. D. en éducation

Programme de doctorat en éducation

Février 2017

© Nathalie Vachon, 2017



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Étude de l'expérience vécue par les travailleuses et les travailleurs aux prises avec  
l'obsolescence professionnelle

Par Nathalie VACHON

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Claude Coallier	Président du jury
Jacques Limoges	Directeur de recherche
Réginald Savard	Codirecteur de recherche
Liette Goyer	Autre membre de jury
Eddy Supeno	Autre membre du jury
Simon Viviers	Autre membre du jury

Thèse acceptée le 20 juin 2017.

## SOMMAIRE

Le nouveau monde, qu'impose notamment l'ère informationnelle aux travailleuses et aux travailleurs, exige un plus grand déploiement de compétences. Plus que jamais, ces personnes doivent faire preuve d'une grande capacité d'adaptation et d'une plus grande flexibilité. Elles doivent également démontrer un sens de responsabilité individuelle quant à leurs habiletés, leurs comportements professionnels, leurs motivations et leurs capacités à résoudre les problèmes. De plus, il leur sera demandé d'utiliser de stratégies d'adaptation pour conserver leur investissement en emploi et leur santé psychologique au travail. Dans ce contexte de travail où s'accroissent le niveau d'exigence et la complexité des emplois, l'obsolescence professionnelle risque d'être de plus en plus présente.

L'expérience vécue par les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle correspond à l'objet de cette étude. En effet, l'objectif général de cette thèse est de mieux comprendre l'expérience vécue par des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle, qui se manifeste par un manque de connaissances et de compétences ainsi qu'une perte de motivation et d'efficacité au travail. Il en résulte deux questions spécifiques de recherche qui sont : 1) Quelle est l'expérience pluridimensionnelle sur les plans cognitif, affectif, somatique, comportemental, relationnel et contextuel des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle? 2) Quelles sont les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle?

Cette étude s'inscrit dans une approche méthodologique qualitative-inductive de type exploratoire, dans un paradigme interprétatif-constructiviste et réalisée à partir de l'approche phénoménologique. L'échantillon est composé de dix travailleuses et travailleurs issus d'organisations différentes. Des entretiens semi-dirigés ont permis de colliger des données qualitatives quant aux perceptions qu'ont les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle.

En ce qui concerne la première question, l'analyse des données de cette étude permet de mieux cerner l'expérience sur les plans cognitif, affectif,

somatique, comportemental, relationnel et contextuel. Il en ressort l'existence de deux phases se rattachant à l'obsolescence professionnelle, soit la Zone et l'État d'obsolescence. De surcroît, ces phases sont constituées de facteurs internes et externes et de symptômes qui sont généralement interdépendants. Il est important de préciser que ces facteurs se sont construits et se construisent dans un champ intersubjectif selon les caractéristiques de l'individu et de l'environnement.

À la Zone d'obsolescence, désignée comme l'incubateur de l'obsolescence professionnelle, les données indiquent que l'obsolescence professionnelle de cette première phase s'installe progressivement dans la sphère professionnelle. L'obsolescence professionnelle se qualifie par un désinvestissement des sujets de leur sphère professionnelle (Limoges, 2001), d'où un déséquilibre entre les facteurs internes et externes (Gmelch, 1983; Lamarche, 2006; Langouche, 2004; Limoges, 2001; Racicot, 1991). On constate que cette Zone d'obsolescence se compose de facteurs externes (FE) comme les « méthodes de travail » et les « changements organisationnels dus à l'ère informationnelle ». Aussi, il y a les facteurs internes (FI) tels que l'« indice motivationnel » et la « perception du travail » tout spécifiquement le sens du travail (SFI). D'ailleurs, on remarque que ces facteurs favorisent l'élargissement de ladite Zone et conditionnent l'émergence de l'obsolescence professionnelle. En ce sens, ces facteurs viennent restreindre l'utilisation des compétences acquises, voire la perte de celles-ci. De plus, le manque de compétences est aggravé par des changements organisationnels et technologiques. Par conséquent, les principaux symptômes d'obsolescence qui sont le manque de connaissances et de compétences, le manque de motivation et le manque d'efficacité se sont incrustés dans la sphère professionnelle des sujets.

Il appert que les sujets semblent s'être accommodés de leur manque de connaissances et de compétences ainsi que de leur manque d'efficacité tant et aussi longtemps que cela n'attirait pas l'attention de leur entourage ou ne gênait pas leur productivité au travail. Cependant, les données indiquent qu'ils en venaient à déclarer forfait quand ils ne trouvaient pas la motivation nécessaire pour combler l'écart entre le manque de compétences et les changements organisationnels particulièrement en raison de l'implantation de nouvelles technologies.

À l'État d'obsolescence, désigné comme étant le noyau de l'obsolescence professionnelle, les données indiquent un désinvestissement majeur desdits sujets face à leur sphère professionnelle. Il se compose aussi de facteurs internes (FI) et externes (FE) qui aggravent l'obsolescence professionnelle. Les facteurs internes (FI) se rapportent au « désinvestissement de la sphère professionnelle » par les sujets, notamment, car leurs besoins professionnels ne sont pas répondus, leur « indice motivationnel » est à la baisse et qu'ils font preuve de « surinvestissement dans la sphère personnelle » et de « surinvestissement dans la formation ». Les facteurs externes (FE) relevés sont principalement liés à l'« organisation du travail » et aux « relations interpersonnelles ».

Il est à souligner qu'à cette phase, les symptômes sont devenus plus visibles par l'entourage et que les sujets les ressentent davantage, en partie ou en totalité, de façon consciente ou inconsciente. Il appert qu'avec les symptômes qui se rapportent aux « états de tensions psychiques » (S) et aux « variations affectives » (S), la présence d'émotions nuisibles dépassait le seuil de tolérance des sujets, voire l'émergence du syndrome de l'obsolescence. Alors, ce syndrome en vient à amoindrir l'autogestion des problèmes de la sphère professionnelle des sujets en accentuant leur incapacité comportementale. En raison de l'autogestion affaiblie et de la menace de la cohésion interne des sujets, on voit accroître leur vulnérabilité psychologique allant jusqu'au « mal-être » au travail.

Il apparaît important de souligner que le facteur externe (FE), relativement aux « relations interpersonnelles » spécifiques avec le supérieur immédiat<sup>1</sup> a provoqué des états de tensions psychiques chez les sujets amenant un plus grand repli sur soi. En effet, les sujets qui ont subi du harcèlement psychologique et vécu des relations malsaines sont davantage atteints dans leur cohésion interne, d'où le « mal-être » au travail.

En lien avec la seconde question, l'analyse des données de cette étude permet de mieux comprendre les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Il en

---

<sup>1</sup> Qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme.

ressort des différences associées aux stratégies d'adaptation chez les sujets quant aux choix, à leur retrait et à la façon de les utiliser, et ce, à l'intérieur de leur répartition selon qu'elles se situent en Zone d'obsolescence ou en État d'obsolescence. En effet, ces différences se distinguent largement si elles visent un réinvestissement ou un désinvestissement par rapport à leur sphère professionnelle. L'« indice motivationnel » (FI) et le « sens du travail » (SFI) chez ces sujets révèlent, de façon significative, des facteurs de protection ou des facteurs de risque qui teintent les stratégies d'adaptation.

On distingue qu'à la Zone d'obsolescence, plus la motivation et le sens du travail des sujets sont mobilisés par un mouvement intrinsèque, plus les stratégies d'adaptation servent à livrer un investissement adéquat dans la sphère professionnelle. En fait, ces sujets démontrent une efficacité comportementale mobilisant activement leurs ressources internes et externes, d'où les stratégies d'adaptation sous la forme active. En contrepartie, plus la motivation et le sens du travail des sujets sont mobilisés par un mouvement extrinsèque, plus les stratégies d'adaptation servent à livrer un rapport suffisant au regard de la performance, mais n'enclenchent aucune implication personnelle. Alors, ces sujets démontrent une efficacité comportementale affaiblie en mobilisant leurs ressources internes et externes de façon passive, d'où les stratégies d'adaptation sous cette forme. Ces stratégies d'adaptation ne leur permettent plus le développement professionnel, car elles répondent plutôt à se prémunir contre une menace à leur cohésion interne.

Quant à l'État d'obsolescence, les stratégies d'adaptation se fondent sur des mécanismes d'autoprotection qui entraînent un plus grand désinvestissement de la sphère professionnelle ou qui portent vers un repli sur soi. En effet, les stratégies d'adaptation ont subi des modifications qui se sont faites par le retrait et par la mutation de formes qu'elles soient passives ou réactives. D'ailleurs, ces sujets en viennent à se mobiliser face au travail et à être fonctionnels à un niveau minimal. On peut qualifier de dysfonctionnelles les stratégies d'adaptation de forme réactive qu'utilisent les sujets, car elles témoignent de leur désengagement comportemental. On peut prétendre que ces sujets font face aux problèmes de la sphère professionnelle en mettant en place des mécanismes d'autoprotection. Ces

mécanismes se manifestent par un désinvestissement professionnel, voire un repli sur soi, pour maintenir leur cohésion interne.

Il est important de souligner de nouveau que la relation conflictuelle ou malsaine avec le supérieur immédiat peut expliquer, en partie, le repli sur soi. En fait, on constate que les sujets sont plus accablés par des émotions nuisibles, ce qui semble intensifier leur « mal-être » au travail. En ce sens, l'autogestion de la sphère professionnelle exigerait une plus grande régulation des émotions et menacerait la cohésion interne des sujets.

Les résultats de cette étude peuvent avoir des retombées sur la pratique des professionnelles et des professionnels qui interviennent auprès de travailleuses et de travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Pour ceux œuvrant en ressources humaines, ils offrent une initiation à l'obsolescence professionnelle d'obsolescence en découvrant les phases, les facteurs internes (FI) et externes (FE) faisant partie d'un champ intersubjectif ainsi que les symptômes (S) adjacents au syndrome d'obsolescence. Pour ceux qui interviennent auprès de cette clientèle, ils permettent une consolidation de connaissances dans leur champ d'expertise. De plus, à l'aide de cette nouvelle configuration en regard avec le syndrome d'obsolescence, les intervenantes et les intervenants pourront mieux estimer la profondeur des variations associées à l'inefficacité comportementale, à l'affaiblissement du fondement identitaire, à la déstructuration du soi et au « mal-être » au travail de ces personnes. En ce sens, ils pourront mieux ajuster leur intervention auprès de ces personnes en évaluant les facteurs internes (FI) et externes (FE) ainsi que les symptômes (S) qui se rattachent au syndrome d'obsolescence. Ainsi, leur intervention pourra permettre un meilleur rétablissement du fondement identitaire de ces personnes. Pour les gestionnaires, les résultats permettent d'ouvrir sur une discussion entourant les effets de l'obsolescence professionnelle dans la sphère professionnelle et de ces enjeux à l'ère informationnelle. De plus, les résultats apportent à la communauté scientifique un éclairage sur le syndrome de l'obsolescence ouvrent sur des pistes de recherches futures.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>2</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>11</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>13</b>
<b>PRINCIPAUX ACRONYMES .....</b>	<b>14</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>16</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>18</b>
<b>PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>21</b>
1. LE CONTEXTE DU PROBLÈME.....	21
1.1 L'ère informationnelle .....	21
1.2 Les répercussions de la nouvelle réalité du marché du travail sur les organisations et sur les personnes en emploi.....	23
1.3 Les risques d'une désuétude des compétences .....	26
2. L'ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR L'OBSOLESCENCE PROFESSIONNELLE .....	27
3. LA QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE .....	32
<b>DEUXIÈME CHAPITRE - CADRE D'ANALYSE.....</b>	<b>33</b>
1. L'OBSOLESCENCE PROFESSIONNELLE DANS UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE .....	34
1.1 Le processus expérientiel de l'obsolescence professionnelle .....	41
1.2 Les caractéristiques personnelles de l'obsolescence professionnelle .....	41
1.3 Les trois symptômes reconnus d'obsolescence professionnelle.....	44
2. LES QUESTIONS DE LA RECHERCHE.....	49
2.1 La question générale de recherche .....	49
2.2 Les questions spécifiques de recherche .....	49
<b>TROISIÈME CHAPITRE - MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..</b>	<b>50</b>
1. L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE : QUALITATIVE ET INTERPRÉTATIVE .....	50
2. LA STRATÉGIE DE RECHERCHE : RECHERCHE EXPLORATOIRE ET APPROCHE PHÉNOMÉNOLOGIQUE .....	52
3. L'ÉCHANTILLON.....	53
3.1 La constitution de l'échantillon.....	54
3.2 L'outil de sélection des sujets .....	55
3.3 Le terrain de recherche.....	57
4. LES SUJETS À L'ÉTUDE .....	58
5. LA COLLECTE DES DONNÉES.....	60
5.1 Les scores normatifs des niveaux d'obsolescence professionnelle des sujets à l'étude .	61
5.2 La méthode de collecte de données qualitatives; l'entretien semi-dirigé .....	64
5.3 Le déroulement de la recherche .....	64
6. L'ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES .....	67
6.1 La condensation des données .....	68
6.2 La présentation des données.....	70
6.3 L'élaboration et la vérification des données.....	71

## QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS ..... 72

1. LE PORTRAIT D'OBSOLESCENCE D'ALEXANDRA.....	73
1.1 La fiche technique d'Alexandra .....	73
1.2 La vision d'ensemble du contexte de sa sphère professionnelle .....	73
1.3 La dimension des connaissances et des compétences .....	74
1.4 La dimension de la motivation .....	76
1.5 La dimension de l'efficacité .....	81
1.6 Les stratégies d'adaptation .....	83
1.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle d'Alexandra.....	83
2. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE CHARLES .....	86
2.1 La fiche technique de Charles .....	86
2.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle.....	86
2.3 La dimension des connaissances et des compétences .....	87
2.4 La dimension de la motivation .....	90
2.5 La dimension de l'efficacité .....	97
2.6 Les stratégies d'adaptation .....	101
2.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Charles .....	102
3. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE CHRISTELLE .....	104
3.1 La fiche technique de Christelle.....	104
3.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle.....	104
3.3 La dimension des connaissances et des compétences .....	104
3.4 La dimension de la motivation .....	108
3.5 La dimension de l'efficacité .....	113
3.6 Les stratégies d'adaptation .....	118
3.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Christelle .....	118
4. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE D'HUBERT .....	121
4.1 La fiche technique d'Hubert.....	121
4.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle.....	121
4.3 La dimension des connaissances et des compétences .....	122
4.4 La dimension de la motivation .....	124
4.5 La dimension de l'efficacité .....	129
4.6 Les stratégies d'adaptation .....	132
4.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle d'Hubert .....	132
5. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE LAURENCE .....	135
5.1 La fiche technique de Laurence .....	135
5.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle.....	135
5.3 La dimension des connaissances et des compétences .....	135
5.4 La dimension de la motivation .....	138
5.5 La dimension de l'efficacité .....	143
5.6 Les stratégies d'adaptation .....	146
5.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Laurence .....	146
6. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE MARIE .....	149
6.1 La fiche technique de Marie .....	149
6.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle.....	149
6.3 La dimension des connaissances et des compétences .....	150
6.4 La dimension de la motivation .....	152
6.5 La dimension de l'efficacité .....	156
6.6 Les stratégies d'adaptation .....	160
6.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Marie .....	160
7. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE MICHEL .....	162
7.1 La fiche technique de Michel .....	162
7.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle.....	162
7.3 La dimension des connaissances et des compétences .....	163
7.4 La dimension de la motivation .....	167

7.5	La dimension de l'efficacité .....	172
7.6	Les stratégies d'adaptation .....	176
7.7	La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Michel .....	177
8.	LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE PAUL .....	179
8.1	La fiche technique de Paul .....	179
8.2	La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle .....	179
8.3	La dimension des connaissances et des compétences .....	180
8.4	La dimension de la motivation .....	183
8.5	La dimension de l'efficacité .....	188
8.6	Les stratégies d'adaptation .....	192
8.7	La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Paul .....	192
9.	LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE STÉPHANIE .....	195
9.1	La fiche technique de Stéphanie .....	195
9.2	La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle .....	196
9.3	La dimension des connaissances et des compétences .....	196
9.4	La dimension de la motivation .....	199
9.5	La dimension de l'efficacité .....	203
9.6	Les stratégies d'adaptation .....	205
9.7	La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Stéphanie .....	205
10.	LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE VÉRONIQUE .....	208
10.1	La fiche technique de Véronique .....	208
10.2	La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle .....	208
10.3	La dimension des connaissances et des compétences .....	209
10.4	La dimension de la motivation .....	212
10.5	La dimension de l'efficacité .....	217
10.6	Les stratégies d'adaptation .....	220
10.7	La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Véronique .....	220
	<b>CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSION .....</b>	<b>224</b>
1.	LES DONNÉES LIÉES À L'EXPÉRIENCE PLURIDIMENSIONNELLE .....	225
1.1	La Zone d'obsolescence .....	227
1.2	L'État d'obsolescence .....	234
2.	LES DONNÉES LIÉES AUX STRATÉGIES D'ADAPTATION .....	248
2.1	L'indice motivationnel .....	252
2.2	L'expérience sur le plan relationnel .....	264
2.3	L'expérience sur le plan somatique .....	265
3.	L'ANALYSE GLOBALE DES DONNÉES .....	267
4.	L'INTERRELATION ENTRE RECHERCHE, FORMATION ET PRATIQUE .....	276
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>278</b>
1.	LES CONTRIBUTIONS AUX CONNAISSANCES SCIENTIFIQUES .....	278
2.	LES RETOMBÉES POTENTIELLES .....	281
3.	LES LIMITES DE LA RECHERCHE .....	282
4.	LES RECHERCHES FUTURES .....	283
	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>287</b>
	<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>297</b>
	<b>ANNEXE A - COURRIEL DE RECRUTEMENT AUPRÈS DES PRATICIENNES ET DES PRATICIENS DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ MENTALE ET DES RELATIONS HUMAINES .....</b>	<b>299</b>

<b>ANNEXE B - COURRIEL DE RECRUTEMENT AUPRÈS DES ORGANISATIONS CIBLÉES.....</b>	<b>300</b>
<b>ANNEXE C - FICHE D’OPÉRATIONNALISATION RÉPERTORIANANT LES SYMPTÔMES RECHERCHÉS .....</b>	<b>301</b>
<b>ANNEXE D - COURRIEL DE RECRUTEMENT AUPRÈS DES INDIVIDUS CIBLÉS ....</b>	<b>302</b>
<b>ANNEXE E - CONSENTEMENT À RÉPONDRE AU QUESTIONNAIRE SUR L’INVENTAIRE DU MAINTIEN DES COMPÉTENCES AU TRAVAIL (IMCT) .....</b>	<b>303</b>
<b>ANNEXE F - LETTRE D’INFORMATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT...</b>	<b>305</b>
<b>ANNEXE G - GUIDE D’ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ.....</b>	<b>307</b>
<b>ANNEXE H - ATTESTATION DE CONFORMITÉ.....</b>	<b>309</b>
<b>ANNEXE I - EXEMPLES D’ÉNONCÉS DU QUESTIONNAIRE IMCT (VERSION 2.2) DE VACHON (2011).....</b>	<b>310</b>
<b>ANNEXE J - ARBRE THÉMATIQUE.....</b>	<b>311</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 –	Obsolescence professionnelle : synthèse des symptômes personnels selon les scientifiques .....	43
Tableau 2 –	Types de motivation et de régulation sur le continuum de l'autodétermination.....	46
Tableau 3 –	Analyse de cohésion interne (alpha de Cronbach) de l'IMCT .....	56
Tableau 4 –	Scores normatifs selon les niveaux d'obsolescence professionnelle et les niveaux des sous-échelles de l'IMCT .....	56
Tableau 5 –	Facteurs de l'IMCT avec définitions .....	57
Tableau 6 –	Résultats des sujets aux échelles de l'IMCT .....	63
Tableau 7	Grille d'analyse de l'obsolescence professionnelle.....	69
Tableau 8 –	Sous-facteurs motivationnels et signes physiologiques .....	241
Tableau 9 –	Comportements de désinvestissement de la sphère professionnelle (FI) mentionnés par les sujets.....	242
Tableau 10 –	Comportements de surinvestissement dans la sphère personnelle (FI) mentionnés par les sujets.....	245
Tableau 11 –	Taxinomie des stratégies d'adaptation .....	250
Tableau 12 –	Stratégies d'adaptation avec une MIC en Zone d'obsolescence ..	254
Tableau 13 –	Stratégies d'adaptation avec une « MERI » (SFI) en Zone d'obsolescence.....	255
Tableau 14 –	Stratégies d'adaptation retirées par les sujets ayant une MERI en État d'obsolescence .....	258
Tableau 15 –	Stratégies d'adaptation retirées par les sujets ayant une amotivation (SFI) en État d'obsolescence .....	259
Tableau 16 –	Stratégies d'adaptation des sujets ayant une MERI en État d'obsolescence.....	261
Tableau 17 –	Stratégies d'adaptation mutées par les sujets à une « amotivation » (SFI) en État d'obsolescence .....	262
Tableau 18 –	Expérience somatique des sujets ayant une bonne perception de leur expérience sur le plan relationnel.....	266

Tableau 19 – Expérience somatique des sujets ayant une perception de mauvaise à malsaine associée à l'expérience sur le plan relationnel (supérieure immédiate ou supérieur immédiat).....	267
Tableau 20 – Facteurs internes et externes de la Zone d'obsolescence .....	268
Tableau 21 – Facteurs internes et externes et symptômes de l'État d'obsolescence .....	272

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 – Repositionnements requis dus à un changement technologique. ....	28
Figure 2 – Scores normatifs selon les niveaux d’obsolescence professionnelle et les niveaux des sous-échelles de l’IMCT .....	61
Figure 3 – Composantes de l’analyse des données : modèle de flux.....	67

## PRINCIPAUX ACRONYMES

CEDEFOP	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
COBOL	<i>Common Business Oriented Language.</i>
FE	Facteur externe
FI	Facteur interne
IMCT	Inventaire du maintien des compétences au travail
MERI	Motivation extrinsèque de régulation introjectée
MIA	Motivation intrinsèque d'accomplissement
MIC	Motivation intrinsèque de connaissance
SFE	Sous-facteur externe
SFI	Sous-facteur interne
TI	Technologie de l'information
TIC	Technologie de l'information et des communications
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCE	Observatoire compétences-emplois
OCCOQ	Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec
PAE	Programmes d'aide aux employés
PHP	<i>Hypertext Preprocessor</i>



À mes deux enfants qui portent des défis différents  
notamment sur les apprentissages.

Pour toi, Marie-Laurence,  
pour qui les étoiles sont à ta portée depuis ton jeune âge.  
Consciente, tu en fais tellement un bon usage.  
Tes choix sont judicieux et responsables.  
Bravo! Les défis sont devant toi...

Pour toi, Justin,  
pour qui les épreuves sont constantes et exigent de les surmonter  
et de ne jamais lâcher.  
Tout est possible, crois-moi, il n'en tient qu'à toi de rester persévérant et tenace  
ainsi qu'à croire en tes rêves.  
Fabrique ta fusée pour atteindre l'étoile de tes rêves, tu en as la capacité.  
La réussite t'appartient...

## REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer ma reconnaissance à mon directeur Jacques Limoges d'avoir semé en moi l'idée de poursuivre mes travaux personnels sur l'obsolescence dans un cadre d'études doctorales. Dès la maîtrise et surtout à l'intérieur de ce parcours, Jacques a su alimenter ma passion inébranlable sur ce sujet. Merci à mon codirecteur Réginald Savard pour sa rigueur et ses judicieux conseils. Merci à vous pour votre investissement répété dans les lectures du projet doctoral jusqu'à la thèse finale. Ce parcours d'écriture m'a permis de parfaire ma compréhension sur ledit sujet la rendant de plus en plus fine et exacte. Selon les situations, vos rôles prenaient des formes différentes démontrant le dynamisme du parcours et témoignant de votre grande implication. Vos commentaires et suggestions ont toujours témoigné d'une préoccupation pour un travail de grande qualité.

Un profond merci aux sujets de l'étude parce que vous vous êtes livrés sans retenue sur vos expériences professionnelles. Merci de la confiance que vous m'avez témoignée.

Merci également à Dominique Robidoux pour son aide au niveau de la révision linguistique. Dépassant ce support, elle m'a encouragée et supportée dans ce long parcours. Son contact hebdomadaire m'a permis de me sentir moins seule dans ce beau et long périple et a ainsi fait naître une amitié profonde. Merci aussi à Olivier Babin pour son aide et son expertise concernant l'utilisation du logiciel NVivo 10.

Je tiens à souligner l'appui de mes proches qui a été, sans contredit, un facteur indispensable dans mon long parcours doctoral. Je ne pourrai jamais trop remercier mon conjoint Ghislain et mes enfants, Marie-Laurence et Justin, de m'avoir aidée de toutes sortes de manières. Tout spécifiquement pour toi, Ghislain, je te remercie surtout pour ta solidité, ta franchise et ta loyauté inébranlables tout au long du processus doctoral. Tu es la personne sur laquelle j'ai pu compter beau temps mauvais temps.

Aussi, je tiens à remercier mes parents qui m'ont soutenue et témoigné beaucoup de fierté tout au long de cette aventure. Ils auraient tant aimé être présents à la soutenance, mais la vie en a décidé autrement. Merci pour ce que vous m'avez

légue qui m'a rendue aussi persévérante, forte devant l'adversité et généreuse envers les gens. Chère maman, toute jeune, tu me disais que j'étais remplie de « pourquoi... » et que la vie m'intriguait. Par ce parcours doctoral, j'ai pu répondre à quelques « pourquoi ». En fait, ils sont liés à l'être humain qui m'impressionne tant.

## INTRODUCTION

Le monde du travail actuel est fortement influencé par la globalisation de l'économie, la mondialisation des marchés, et surtout par les nouvelles technologies. Parmi celles-ci, on retrouve les technologies reliées ou générées par la technologie de l'information ce qui est convenu d'appeler l'ère informationnelle. Il s'ensuit un chamboulement profond des emplois.

Ce monde nouveau amène son lot de contrecoups. Selon Brun (2003), Cousineau (2005), de Gaulejac (2009), Lamarche (2006) et Limoges (2001), les personnes sur le marché du travail sont de plus en plus assujetties à des nécessités de performance, d'efficience, de polyvalence et de mobilité. « Au nom de la performance, de la qualité, de l'efficacité, de la compétition et de la mobilité se construit un monde nouveau » (de Gaulejac, 2009, p. 26).

Ces changements constants ont des répercussions sur les organisations. Dorénavant, les décideurs économiques accentuent l'importance d'un arrimage presque parfait entre les compétences d'une personne et celles que requiert un travail afin d'atteindre une performance optimale (Allen et de Grip, 2012). Cette adéquation devient importante pour les organisations afin de rester concurrentielles, c'est-à-dire pour maintenir ou accroître leur part de marché. Ainsi, « l'humain devient un capital qu'il convient de rendre productif » (de Gaulejac, 2009, p. 26).

Par conséquent, les travailleuses et les travailleurs ont ultimement la responsabilité de se tenir à jour afin de maintenir les compétences requises à leur domaine pour conserver leur propre capital d'employabilité. Mais qu'en est-il des personnes qui ne répondent pas à ces demandes? Le risque est très élevé que ces personnes soient affectées, de façon progressive et sournoise, par les symptômes<sup>2</sup> associés à l'obsolescence professionnelle.

---

<sup>2</sup> Voir le glossaire.

La présente thèse a circonscrit l'expérience vécue par les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Elle poursuit l'objectif de mieux comprendre l'expérience vécue par des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle, qui se manifeste par un manque de connaissances et de compétences ainsi qu'une perte de motivation et d'efficacité au travail.

Le premier chapitre de cette thèse aborde les changements organisationnels et technologiques générés par la mondialisation des marchés et, de façon plus grande, par l'ère informationnelle. Dans ce contexte, les mutations rapides et continues sur le travail laissent trop de travailleuses et de travailleurs à risque de se retrouver avec des compétences désuètes. Dans cette foulée, les personnes en emploi sont amenées à mettre constamment à jour leurs connaissances et leurs compétences afin de maintenir leur performance au travail. Par ailleurs, les personnes qui ne parviennent pas à se maintenir à un haut niveau de performance sont identifiées comme aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Ce phénomène se définit par le manque de connaissances et de compétences indispensables à une personne en emploi causant ainsi une perte d'efficacité dans son acte professionnel (Kaufman, 1974, 1979, 1989, 1994). Paradoxalement, cette problématique n'a été que très peu documentée scientifiquement et quand on l'aborde, ce n'est généralement que sous l'angle des compétences techniques<sup>3</sup>. Pour compenser ce manque, la présente recherche vise à explorer et comprendre l'expérience vécue par les personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle.

Le deuxième chapitre expose le cadre d'analyse utilisé dans cette thèse. Dans un premier temps, l'obsolescence professionnelle est définie. Dans un deuxième temps, à la lumière d'une recension des écrits, le processus expérientiel de l'obsolescence professionnelle est décrit. Dans un troisième temps, on s'attarde aux caractéristiques personnelles associées à l'obsolescence professionnelle. Dans

---

<sup>3</sup> Voir le glossaire.

un quatrième temps, les trois symptômes de l'obsolescence professionnelle sont définis et pour terminer, les questions spécifiques de recherche sont présentées.

Dans le troisième chapitre, la méthodologie de la recherche est décrite. Une étude exploratoire permettra d'examiner l'obsolescence professionnelle afin de découvrir le sens donné aux thèmes vécus par ces personnes. La méthode de collecte de données utilisée est l'entretien semi-dirigé. L'analyse de données s'inspire du modèle de Miles et Huberman (2003). Enfin, l'éthique de la recherche est définie.

Dans le quatrième chapitre, les résultats obtenus de la recherche s'organisent selon les regroupements de la grille d'analyse. Tout en respectant les objectifs de la recherche, les quatre regroupements primaires désignés par les dimensions et les six regroupements secondaires associés à l'expérience subjective, répartis sur les six plans, sont analysés donnant un portrait spécifique pour chacun des dix sujets.

Dans le cinquième chapitre, la discussion permet de faire ressortir les données relatives à l'expérience sur les plans cognitif, affectif, somatique, comportemental, relationnel et contextuel des sujets et leurs stratégies d'adaptation afin d'autogérer l'obsolescence professionnelle et son syndrome.

Enfin, la conclusion de cette thèse présente les contributions aux connaissances scientifiques, les retombées potentielles de cette recherche, ses limites et des idées de recherches futures.

Par souci d'assurer une compréhension uniforme des termes, vous trouverez un court glossaire des concepts importants de cette étude à la fin de ce document.

## **PREMIER CHAPITRE**

### **PROBLÉMATIQUE**

Ce premier chapitre présente la problématique à l'origine de cette étude, soit le peu de connaissances du vécu des personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Il comporte trois sections. La première décrit le contexte, la deuxième précise le problème et la troisième porte sur la question générale de recherche.

#### **1. LE CONTEXTE DU PROBLÈME**

##### **1.1 L'ère informationnelle**

Il est opportun de souligner que l'ère industrielle fait progressivement et rapidement place à une nouvelle ère appelée « l'ère informationnelle<sup>4</sup> » (Castells, 1994, 1999, 2001, 2013; Lemoine, 2008). Cette dernière chamboule de fond en comble l'univers de la productivité et des organisations. Castells (1994) distingue la mondialisation de la globalisation. La mondialisation est le processus d'expansion croissante qui caractérise le mode de production capitaliste. S'inscrivant au cœur de la mondialisation<sup>5</sup>, la globalisation définit une économie dont les éléments centraux ont la capacité de fonctionner comme unité en temps réel à l'échelle planétaire grâce à l'infrastructure fournie par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

À l'époque de l'ère industrielle, les organisations étaient structurées de façon hiérarchique ou verticale. Elles reposaient sur la division technique et sociale du travail, selon les principes fordistes (Bialès, 2013; Castells, 1994, 1999, 2001, 2013; Mercure et Vultur, 2010). En effet, selon ce modèle, la division du travail s'effectue verticalement en séparant la conception de la réalisation et horizontalement en parcellarisant les tâches. Ce modèle a favorisé l'apparition de la chaîne de montage, donc le travail à la chaîne. Ainsi, Ford encadrait et déterminait le rythme de travail. En accroissant de façon exponentielle la productivité, cela donnait une organisation du travail qui permettait de produire en grande quantité

---

<sup>4</sup> L'ère informationnelle coïncide avec l'arrivée du troisième millénaire selon Castells et Lojkine.

<sup>5</sup> La mondialisation est présente depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle.

des biens de qualité et les rendait accessibles aux consommateurs à revenu moyen. Grâce à son mode de production des automobiles, Ford réalisa ainsi sa prophétie; celle de produire des voitures que ses propres travailleuses et travailleurs pouvaient se procurer.

À l'ère informationnelle, aussi appelée numérique, les organisations se décentralisent et se reconstituent sous forme d'unités autoprogrammées et autodirigées, reposant sur la participation, dont celle des personnes en emploi (Castells, 1994, 1999, 2001, 2013; Fernagu-Oudet, 2007). Ces unités se coordonnent horizontalement en réseaux permettant toute la souplesse nécessaire pour répondre adéquatement à l'économie de marché devenue de plus en plus complexe.

En fait, l'économie de marché n'est plus seulement régie par l'offre et la demande comme à l'ère industrielle, mais dépend plus que jamais de centaines de milliers d'expériences, d'intérêts et de décisions stratégiques constituant un « réseau de réseaux ». La mise en réseaux des organisations ne supprime cependant pas le pouvoir économique exercé par les grandes entreprises :

Le réseau permet une plus grande différenciation du travail et du capital composant l'unité de production, et favorise probablement les motivations et la responsabilité, sans nécessairement modifier le mode de concentration de la puissance industrielle et de l'innovation technologique (Castells, 2001, p. 66).

Ce qui est propre à ce nouveau mode de développement est que la source principale de la productivité vient de l'action du savoir sur le savoir (Castells, 1994, 1999, 2001, 2013). Conséquemment, les organisations vivent des changements qui naissent de multiples facteurs<sup>6</sup> – technologiques, financiers, stratégiques, concurrentiels, culturels – afin de répondre aux exigences de la nouvelle réalité de l'économie de marché (Bialès, 2013; Castells, 1994, 1999, 2001, 2013; Mercure et Vultur, 2010).

Plus précisément, l'ère informationnelle entraîne la désagrégation de la main-d'œuvre, c'est-à-dire que le gigantesque développement de la flexibilité et de

---

<sup>6</sup> Voir le glossaire.



l'adaptabilité qu'exigent les technologies nouvelles oppose la rigidité du travail à la mobilité du capital humain<sup>7</sup> (Bialès, 2013; Castells, 1999; Mercure et Vultur, 2010; Savickas, Nota, Rossier, Dauwalder, Eduarda Duarte, Guichard *et al.*, 2010), d'où une pression constante pour rendre la contribution du travail aussi souple que possible.

Tout se passe comme sur une toupie en rotation. Au centre, les plus qualifiés, après, le gros de la main-d'œuvre, à la périphérie, les plus démunis courant sans cesse le risque d'être éjectés de la « toupie emplois » (Lemoine, 2008, p. 32).

En somme, l'ère informationnelle a des répercussions sur l'organisation du travail et sur les personnes en emploi. Ce sont de nouveaux critères qui apparaissent dans la réalité des organisations ainsi dans celle des travailleuses et des travailleurs. Ils se définissent par l'intégration continuelle de nouvelles connaissances afin de maintenir un portefeuille de compétences permettant à la fois de rester performant dans l'exécution du travail et d'acquérir les nouvelles compétences demandées dans le domaine du travail et aussi de conserver un équilibre psychologique.

## **1.2 Les répercussions de la nouvelle réalité du marché du travail sur les organisations et sur les personnes en emploi.**

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) s'est penchée sur l'impact de ces changements sur l'emploi et recommande aux pays industrialisés de « Faire en sorte que les personnes et les entreprises soient à même de s'adapter rapidement aux changements induits par le progrès technologique et la mondialisation » (OCDE, 2006, p. 1). Et toujours selon l'OCDE, cela constitue un défi fondamental pour les personnes et les organisations, car tirer parti de ce qui leur arrive exige une capacité de renouveau continu.

En définitive, les organisations doivent composer avec l'effet d'inflation qu'entraînent ces changements sur les compétences requises. Les organisations les plus touchées par les changements technologiques sont celles des secteurs de pointe en raison de l'introduction continuelle de nouveaux produits et de leur service en

---

<sup>7</sup> Voir le glossaire.

recherche et développement (de Grip et van Loo, 2002). Selon ces derniers, même les organisations du secteur tertiaire sont affectées.

Bouteiller (2009) résume bien ce changement en ajoutant qu'« On peut sans trop de risque émettre l'hypothèse que les entreprises de demain exigeront de leur personnel des compétences plus diversifiées et plus complexes pour performer dans leur nouvel environnement » (p. 201).

Fernagu-Oudet (2007) marque ces mutations « par le passage d'une organisation hiérarchique des travailleurs à une organisation du travail à partir des opérateurs » (p. 17). Selon cette auteure, ces mutations qu'a connues l'organisation du travail expliquent le glissement d'une structure définie des postes de travail vers des tâches et des rôles flexibles. Par ailleurs, elle cite le fait que ces mutations changent la compréhension du travail, c'est-à-dire d'une compréhension construite par une vision limitée pour laisser place à une compréhension bâtie à partir d'un processus complet. Elle ajoute aussi que le travail fragmenté et spécialisé devient un travail complexe et enrichi passant des technologies traditionnelles à des technologies nouvelles assistées par ordinateur. Elle précise que la gestion des flux de produits passe à un environnement changeant, d'où un travail plus intellectuel de transmission d'informations et de signes passant à une vitesse de perception, de réaction et de coordination sur le plan intellectuel amenant une gestion au cas par cas dans des situations incertaines. Elle termine en mentionnant que le travail exige un haut niveau d'autonomie sur lequel les initiatives, les responsabilités et la créativité sont recherchées, voire un travail autocontrôlé.

Tout comme Lemoine (2008), Mercure et Vultur (2010) exposent le nouveau modèle productif en émergence contribuant à l'essor des entreprises québécoises. Ce nouveau modèle se décrit par :

- a) l'émergence de la flexibilité comme logique d'entreprise; b) la promotion de modes de mobilisation et de contrôle fondés principalement sur l'implication subjective au travail et l'autonomie responsable; c) l'essor de modèle de gestion des ressources humaines axé sur le développement des compétences et la logique de l'employabilité. (*Ibid.*, p. 35)

Il appert que le travail devient diversifié et plus complexe. De plus, la contribution exigée des personnes en emploi de la part des organisations dépasse les compétences d'action pour se concentrer sur les compétences d'autogestion de la sphère professionnelle<sup>8</sup> (Limoges, 2001). En fait, ces personnes doivent prendre en charge l'élargissement de leur portefeuille de compétences afin d'affronter les imprévus liés à leur travail (Mercure et Vultur, 2010).

On peut parler d'une plus grande exigence de compétences chez les personnes en emploi et chez celles qui veulent s'insérer sur le marché du travail. Ces personnes devront davantage faire preuve d'un sens de responsabilité individuelle quant à leurs habiletés, leurs comportements professionnels, leurs motivations et leurs compétences pour résoudre les problèmes reliés au travail (Limoges, Lemoine et Lampron, 2008). Pour Fernagu-Oudet (2007) :

Les nouvelles organisations du travail le montrent puisqu'elles favorisent le développement de l'autonomie, de l'initiative, de la prise de responsabilité, etc., et ce, en grande partie grâce aux structures par projet, à la réduction des lignes hiérarchiques et à l'introduction de la polyvalence. (*Ibid.*, p. 18)

Comme le soulèvent Michaud, Savard, Paquette et Lamarche (2011), ce changement, qui fait partie de la nouvelle réalité du marché du travail, entraîne de grandes répercussions sur les personnes en emploi, car elles doivent composer avec la compétitivité et la productivité mises en lien avec les prérogatives de la qualité totale. Selon Brun (2003), Lamarche (2006), Limoges, Lemoine et Lampron (2008), les personnes confrontées à cette réalité se retrouvent devant de nouvelles exigences de performance, d'efficacité, de polyvalence et de mobilité. Dans Mercure et Vultur (2010) :

[L]a performance individuelle arrimée à la coopération dans et entre les collectifs de travail de même que sur l'autonomie responsable des travailleurs, ce qui a pour conséquence de rendre le travailleur de plus en plus responsable de ses échecs et de ses succès professionnels. (*Ibid.*, p. 3)

---

<sup>8</sup> Voir le glossaire.

Poussées par la nécessité, ces personnes doivent se maintenir à jour continuellement. « Dans les faits, c'est encore à elles qu'il incombe de développer des stratégies d'adaptation pour maintenir leur santé psychologique au travail ainsi que leur investissement auprès de leur employeur » (Michaud, Savard, Paquette et Lamarche, 2011, p. 6).

En somme, de nouveaux critères apparaissent dans la réalité des personnes en emploi qui sont de rester compétentes, de s'adapter aux changements continuels autant technologiques qu'organisationnels ainsi que de maintenir et de développer leurs compétences en y intégrant de nouvelles, et ce, tout en maintenant leur santé psychologique.

### **1.3 Les risques d'une désuétude des compétences**

Puisque, de façon rapide et continue, les mutations touchent les personnes en emploi et les organisations, ces mutations laissent bon nombre de travailleuses et de travailleurs exposés au risque de se retrouver, d'après le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle<sup>9</sup> (CEDEFOP, 2012), avec des compétences désuètes. Au fil du temps, il est tout à fait naturel que certaines compétences ayant trouvé leur pertinence dans le passé cessent de l'être avec la venue de nouvelles façons de faire. Compte tenu du progrès technologique qui accentue le niveau d'exigence et la complexité des emplois, la désuétude des compétences risque d'être de plus en plus présente dans la nouvelle réalité du travail. Qui plus est, « Il faut s'attendre à ce que les avancées technologiques accélèrent cette tendance au cours des prochaines années » (CEDEFOP, 2012, p. 1). Mercure et Vultur (2010) mentionnent que l'enjeu de la nouvelle culture organisationnelle est la transformation continue du niveau de compétences, source de la « vraie » sécurité.

---

<sup>9</sup> Le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP) est le centre de référence de l'Union européenne pour la formation et l'enseignement professionnels. Ce Centre livre des informations et des analyses sur les systèmes et les politiques de formation et d'enseignement professionnels, ainsi que sur la recherche et la pratique dans ce domaine.

Étant donné que les travailleuses et les travailleurs portent une grande responsabilité dans leur développement professionnel et que leur organisation leur demande une plus grande implication subjective (Mercure et Vultur, 2010), la motivation au travail devient un enjeu important dans le maintien professionnel.

Par ailleurs, qu'arrive-t-il aux personnes qui, pour une raison ou une autre, ne parviennent plus à maintenir leurs compétences à un niveau acceptable de développement? Quel est l'impact de ce décalage sur leur vie et sur leur entourage? Plus spécifiquement, qu'en est-il de leur santé psychologique au travail? Qu'en est-il de leur satisfaction au travail? Qu'en est-il de leur motivation au travail? Qu'en est-il lorsque le travail constitue une source majeure de frustration et de tension avec leur entourage? Qu'en est-il lorsque la personne concernée ne parvient plus à trouver un sens à ce qu'elle fait ou qu'elle ne se sent plus exister parce qu'elle ne voit plus la réalité et qu'elle se replie sur elle-même? Ces différentes manifestations peuvent-elles s'avérer des facteurs d'obsolescence professionnelle?

## 2. L'ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR L'OBSOLESCENCE PROFESSIONNELLE

Les recherches scientifiques en français et en anglais portant sur l'obsolescence professionnelle sont rattachées aux connaissances et aux compétences (Pazy, 1994, 1996). L'obsolescence professionnelle est désignée par une perte significative de connaissances (Kaufman, 1974, 1979, 1989, 1994), par une lacune dans l'acquisition des compétences (Pazy, 1994, 1996), par une mise à jour inadéquate des connaissances et des compétences (Williams et Fox, 1995) et par une application inappropriée ou non pertinente des compétences (Shearer et Steger, 1995). L'obsolescence professionnelle est déterminée par l'inadéquation des compétences entre les demandes actuelles de la profession et l'offre de personnes en emploi exerçant cette profession (CEDEFOP, 2012; Fossum et Arvey, 1990). En faisant référence aux mutations du monde du travail, Burack (1972, 1984, 2002) souligne le risque que cet écart s'accroisse avec le temps. Bracker et Pearson (1986) parlent de fossé et, au sens figuré, d'une mort au travail. Eu égard à ce qui précède, l'obsolescence professionnelle est considérée avant tout comme étant la perte ou le manque de connaissances et de compétences reliées à la tâche à exécuter.

Kaufman (1974, 1979, 1989, 1994), Dubin (1990) ainsi que Shearer et Steger (1975) ajoutent que la comparaison doit aussi s'effectuer entre les compétences de l'individu et celles de ses pairs, dont la performance est la plus élevée. Ces auteurs soulèvent un point important pour désigner l'obsolescence professionnelle. Ils mettent l'accent sur les compétences individuelles en les comparant aux compétences collectives de l'ensemble des personnes œuvrant dans le même domaine. Pour eux, l'obsolescence professionnelle est avant tout reliée à l'écart entre les compétences d'un individu et celles de ses pairs.

En se référant au passage de l'ère industrielle à l'ère informationnelle, Allen et de Grip (2007, 2012) proposent un modèle dynamique de l'obsolescence professionnelle illustrant bien les mouvements constants qui sont imposés autant aux organisations qu'aux personnes pour se maintenir compétitives sur le marché du travail. À l'aide d'une figure (figure 1), ils montrent que la variation des compétences requises en emploi peut prendre deux directions, soit favorable ou défavorable. La direction favorable au maintien des compétences englobe davantage les compétences utilisées de la personne en emploi (situation I). La direction défavorable accentue le manque de compétences de la personne en emploi (situation II). Comme le précisent ces auteurs, la deuxième direction est plus fréquente si l'on tient compte du mouvement du marché du travail. En d'autres mots, les mouvements continuels suscités par les changements technologiques risquent, dans une plus grande proportion, de faire muter les postes de travail. Par conséquent, ces mutations des postes de travail ouvrent vers l'utilisation de nouvelles compétences qui influent négativement sur les portefeuilles de compétences des travailleuses et des travailleurs en rendant, en tout ou en partie, leurs compétences désuètes.

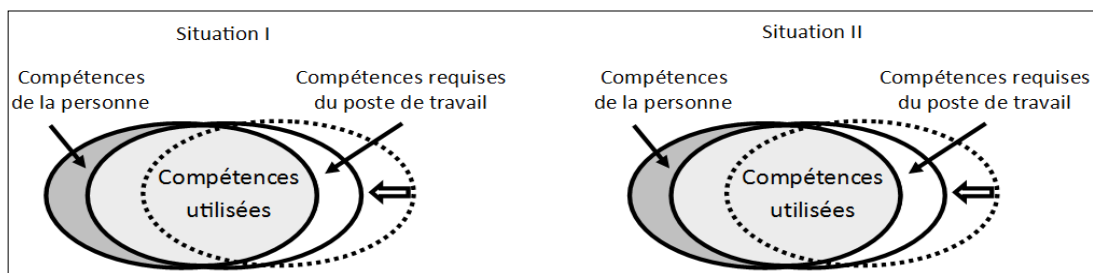


Figure 1 : Repositionnements requis dus à un changement technologique.

Tiré et adapté de la figure d'Allen et de Grip (2007, 2012)

En somme, l'obsolescence professionnelle se résume comme étant un écart entre des connaissances et des compétences acquises par la personne et celles qui sont requises par son environnement de travail (celles se rattachant au nouveau savoir du domaine et celles qui seront exigées dans le futur).

La recension des écrits a permis de constater qu'il existe très peu d'études scientifiques, comme en témoignait le CEDEFOP en 2012, affirmant que l'obsolescence professionnelle est une question largement inexplorée. Selon Caron (2001) et Langouche (2004), à l'intérieur d'une même organisation, environ 35 % des personnes sont aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Plus récemment, le CEDEFOP (2012) a mentionné que 34 % des travailleuses et des travailleurs, n'ayant pas suivi de formation au cours de l'année précédant l'enquête, se déclaraient en situation d'obsolescence professionnelle contre 22 % des travailleuses et des travailleurs ayant suivi une formation au cours de cette même année. Malgré une grande représentation de ces personnes obsolètes, ce phénomène reste peu étudié et « Paradoxalement, partout et depuis toujours, l'obsolescence professionnelle retient beaucoup moins l'attention des décideurs, gestionnaires, chercheurs, « subventionnaires et intervenants » (Limoges, 2001, p. 89). En guise d'explication, cet auteur avance deux raisons, la première raison relevant du verdict d'obsolescence professionnelle : « Il est plus difficile d'identifier le coupable, car ici, la psychologisation à outrance ne suffit évidemment plus! » (*Ibid.*, p. 89). La deuxième raison est que lorsque le coupable est identifié, il est souvent du côté de l'environnement du sujet, c'est-à-dire de l'organisation ou la société, et ce, dans une plus grande proportion.

Ces propos sont repris par Lamarche (2006) qui souligne qu'il existe une difficulté à identifier ces personnes, notamment en raison de l'aspect tabou de l'obsolescence professionnelle et son incidence sur l'organisation. Kaufman (1974, 1979, 1989, 1994) et Racicot (1991) ajoutent à cet aspect tabou la question de l'obsolescence professionnelle remettant en cause l'environnement immédiat de la personne concernée. Le remède peut alors être fort coûteux et surtout préjudiciable pour l'organisation. En fait, quelles entreprises ou directions des ressources humaines voudraient admettre publiquement qu'elle a contribué à l'obsolescence

professionnelle de ses employées et employés? Comme alibi, on utilise à l'occasion le fait que les obsolètes souffrent moins que les épuisés, mais Lamarche (2006) a démontré que ce n'est pas du tout la réalité. En se référant au fait que lorsque l'expression « *burnout* » fut traduite la première fois en français par « brûlure interne », Limoges (2001) poursuit en disant que si les épuisés « brûlent intérieurement » ou ont une brûlure interne incontrôlable; la traduction littérale de *burnout* étant « un feu qui éclate de l'intérieur vers l'extérieur » les obsolètes, quant à eux, « brûlent extérieurement », c'est-à-dire affectent directement leurs collègues. En somme, le « *burnout* » est aux épuisés ce que le « *burn around* » est aux obsolètes !

De plus, il y a un manque de consensus et de spécificité sur les définitions et les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle (Limoges, 2001). De son côté, Lamarche (2006) déplore le manque de cadres d'analyse bien définis à cause, selon cette auteure, du fait que l'obsolescence professionnelle trouve sa source à la fois dans des facteurs externes et internes à l'individu.

À notre connaissance, il n'existe aucune définition de l'obsolescence professionnelle qui fait consensus. En revanche dans les définitions disponibles, on soulève certains éléments communs, soit un manque de connaissances et de compétences, un manque de motivation ainsi qu'une perte d'efficacité au travail.

La grande majorité des auteurs, dont van Loo, de Grip et de Steur (2001) ainsi que Mc Dowell (1982) a appréhendé le sujet sur la base des compétences techniques. D'ordre général, ces scientifiques portaient leur regard sur le manque à combler entre les compétences acquises de l'individu et les compétences requises du poste de travail. Ce faisant, la réponse à cet écart entre les compétences acquises et les compétences requises est souvent une offre de formation. Bigley (1984) affirme que l'ampleur de l'écart est suffisante pour compléter une évaluation de l'obsolescence professionnelle.

Tout compte fait, l'analyse de la question de l'obsolescence professionnelle, au regard des écrits scientifiques disponibles, fait ressortir l'identification de l'écart qui permet de constater l'obsolescence technique et



l'existence de plusieurs symptômes d'ordre individuel. Cependant, il n'en reste pas moins que cette connaissance est limitée, car elle n'apporte pas un éclairage fin sur l'expérience vécue des personnes concernées (Lamarche, 2006). Il semble donc important de disposer d'une connaissance de l'intérieur, soit du point de vue des travailleuses et des travailleurs, en prenant appui sur une perspective interactionniste, afin de révéler la signification des modes d'articulation subjectifs, et ce, comme le souligne Riverin-Simard et Simard, (2004), au cours de l'interaction entre les dimensions soi-milieu-contexte-moment présent. De plus, devant la plus grande complexité du travail ainsi qu'en considérant la plus grande implication subjective des travailleuses et des travailleurs (Mercure et Vultur, 2010), il s'avère important de faire la recherche sous l'angle subjectif. En effet, ces travailleuses et ces travailleurs vivent des réalités et des changements d'états psychologiques différents des autres personnes qui ne sont pas aux prises avec ce phénomène (Caron, 1999; Lamarche, 2006; Limoges, 2001). Ainsi, cette compréhension de leur vécu subjectif permettrait d'identifier les meilleures interventions pouvant les aider. En fait, ce phénomène occasionne un désengagement progressif de la sphère professionnelle conduisant souvent à une perte du lien d'emploi amenant des conditions de vie souvent précaires (Vézina, 2008). Il en découle également des complications ayant des coûts sociaux et économiques significatifs, car elles touchent le manque de mises à niveaux des connaissances, la perte de rendement ainsi que la performance au travail et le « mal-être » au travail. D'ailleurs, Lim, Jacobs, Ohinmaa, Schopflocher et Dewa (2008) chiffrent ces coûts, qui par ces complications, sont étroitement liés à l'obsolescence professionnelle à plus de 51 milliards de dollars par année au Canada seulement. Plus spécifiquement, Fortin (2015) parle des coûts économiques liés aux « dysfonctionnements » des travailleuses et des travailleurs, l'un de ces dysfonctionnements étant l'obsolescence professionnelle :

19 % des coûts d'absentéisme; 40 % des coûts de roulement du personnel; 55 % des coûts de programme d'aide aux employés; 60 % des accidents de travail et 10 % des coûts de régimes d'assurance-médicaments. (*ibid*, p. 1)

Les enquêtes de Caron (1999), Lamarche (2006) et Langouche (2004) révèlent que dans un milieu de travail, 16 % des travailleuses et des travailleurs montrent des indices élevés d'obsolescence. En somme, dans les coûts mentionnés par Fortin (2015), un pourcentage significatif peut être attribuable audit syndrome<sup>10</sup> d'obsolescence. Par ailleurs, il est dommage que l'auteur n'ait pas chiffré d'autres problèmes pouvant être associés à l'obsolescence professionnelle comme le présentisme (être au travail, mais non productif) aussi appelé *bore-out* (syndrome d'épuisement par l'ennui) ou encore le *brown-out* (sentiment d'absurdité, d'inutilité, ou pire, de nuisance) (Alvesson et Spicer, 2015).

En ce sens, l'étude proposée ici permettrait une meilleure compréhension de l'obsolescence professionnelle en ajoutant un éclairage sur l'expérience vécue de ces travailleuses et de ces travailleurs.

### 3. LA QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE

Il s'ensuit qu'une étude cherchant à examiner l'expérience vécue récente des personnes vivant des symptômes d'obsolescence professionnelle contribuerait à combler ce vide. Et comme tout indique que ce vécu est complexe et quelque peu idiosyncrasique, une étude qualitative de l'expérience pluridimensionnelle de ce phénomène est pertinente. La question générale de cette recherche se lit donc comme suit : Quelle est l'expérience vécue par des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle ?

---

<sup>10</sup> Voir le glossaire.

## **DEUXIÈME CHAPITRE**

### **CADRE D'ANALYSE**

Le cadre d'analyse présente la perspective interactionniste comme fondement de l'étude ainsi que les principaux concepts qui s'y rattachent telle que la stratégie contextualisante de Riverin-Simard et Simard (2004), l'approche intersubjective et les stratégies d'adaptation. Ensuite, trois sections sont introduites. La première documente le processus expérientiel de l'obsolescence professionnelle. La deuxième explore les symptômes d'ordre individuel et de façon plus précise, les trois symptômes reconnus dans la littérature. La troisième formule les questions spécifiques de recherche. En préambule des concepts mobilisés dans le cadre d'analyse, voici les liens qui les unissent.

La perspective interactionniste, selon Limoges (2001), se définit par l'interaction entre l'Individu et l'Environnement. Cette interaction est dynamique, c'est-à-dire qu'elle se modifie sans cesse. L'Individu comme l'Environnement ne peuvent se définir seuls. L'obsolescence professionnelle est considérée comme une interaction déséquilibrée entre des facteurs internes qui se rapportent à l'individu et des facteurs externes liés à l'environnement.

Comme on s'intéresse à l'expérience vécue par l'individu aux prises avec l'obsolescence professionnelle, selon Lecomte et Richard (2003) l'approche intersubjective permet de comprendre à la fois l'organisation de l'expérience subjective et intersubjective de l'individu vécue dans son environnement. Cette expérience subjective et intersubjective est pluridimensionnelle, soit cognitive, affective, somatique, comportementale, relationnelle et contextuelle.

Étant donné l'importance de l'expérience contextuelle de l'individu aux prises avec l'obsolescence professionnelle, on s'est appuyé sur les travaux de Riverin-Simard et Simard (2011) pour comprendre que l'expérience vécue se déroule dans un contexte composé d'événements complexes, interconnectés et continuellement changeants. Ce que Riverin-Simard et Simard (2011) nomment la stratégie contextualisante de l'orientation professionnelle des adultes. Pour eux, l'individu doit gérer l'imprévisibilité, saisir le relativisme des événements et départager l'imputabilité de la responsabilité rattachée à la tournure des événements. Elle renvoie

à la construction de la représentation du monde de l'individu, y incluant à la fois leur représentation de soi et celle du milieu, du moment présent et du contexte particulier.

Pour s'adapter dans son environnement de travail, l'individu aux prises avec l'obsolescence professionnelle utilise différentes stratégies d'adaptation. La définition d'une stratégie d'adaptation de Lazarus et Folkman (1984) est éclairante pour comprendre l'expérience vécue de l'individu aux prises avec l'obsolescence professionnelle. En fait, ils définissent la stratégie d'adaptation comme l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu. Enfin, la taxinomie de Caron (2001) apporte un éclairage sur l'ensemble des stratégies utilisées par l'individu pour la gestion de la vie au travail. Selon Limoges (2001) et Caron (2001), ces stratégies peuvent relever autant de la vie professionnelle que de la vie personnelle et elles peuvent être abordées de façon extrapersonnelle, interpersonnelle et intrapersonnelle. Ces stratégies peuvent être sous des enjeux d'ajout et de retrait de ladite taxinomie.

## 1. L'OBSOLESCENCE PROFESSIONNELLE DANS UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE

En raison du flot continu de changements organisationnels et technologiques, générés entre autres par l'ère informationnelle, les personnes en emploi vivent des mutations rapides quant à leurs compétences et leurs motivations. Ainsi, ces personnes sont susceptibles de se retrouver avec des compétences désuètes si elles n'intègrent pas de nouvelles connaissances au travail (OCDE, 2006) et ne parviennent pas à mieux gérer les multiples transitions imposées et choisies auxquelles elles sont confrontées (Riverin-Simard et Simard, 2011) afin d'optimiser leur maintien professionnel (Limoges, 2001). Dans ce sens, on peut constater que c'est dans son interaction dans un environnement changeant que l'individu se retrouve aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Ainsi, cette étude s'appuie sur une perspective interactionniste pour mieux comprendre le phénomène de l'obsolescence professionnelle.

En considérant l'existence des deux principales entités, soit l'individu et l'environnement dans l'interaction, il serait nécessaire de spécifier que l'obsolescence professionnelle serait due à un déséquilibre prolongé de cette interaction (Limoges,

2001). Dans ce contexte, l'individu fait référence à la personne en emploi et l'environnement est en lien avec l'organisation.

Quel que soit le niveau de désinvestissement de l'individu, pour une raison ou pour une autre, il cause un déséquilibre entre l'individu par certaines de ses caractéristiques personnelles et son environnement (Limoges, 2001; Michaud et *al.*, 2011). Pour Limoges et Doyon (2008), l'obsolescence professionnelle dénote une absence de maintien professionnel et pour Lamarche (2006) une précarisation de ce maintien.

Dans la foulée de cette perspective interactionniste, Gmelch (1983), Lamarche (2006), Langouche (2004), Limoges (2001) et Racicot (1991) considèrent la cause principale de l'obsolescence professionnelle comme étant une interaction déséquilibrée entre des facteurs internes qui se rapportent à l'individu et des facteurs externes liés à l'environnement. Limoges (2001) ajoute qu'il existe deux causes additionnelles, soit celle qui relève exclusivement de l'individu et celle qui relève exclusivement de l'environnement. Il spécifie que le tiers, si ce n'est pas la moitié des causes seraient dues à l'organisation. Limoges (2001) est d'avis que si la cause première de l'obsolescence professionnelle est d'ordre environnemental, alors sa « solution touche, en tout ou en partie, l'ordre individuel » (p. 91). Autrement dit, sans dire que la solution n'appartient exclusivement à l'individu, il devient en grande partie porteur de la solution.

Or, l'obsolescence professionnelle se rapportant à l'ordre individuel ne réfère pas uniquement aux compétences techniques. Elle réfère également à un ensemble de caractéristiques personnelles, notamment à la capacité d'autogérer ses compétences, et ce, en tenant compte du contexte organisationnel. Conséquemment, afin d'explorer l'obsolescence professionnelle sur l'ordre individuel, il importe de décrire l'expérience pluridimensionnelle caractérisant l'obsolescence professionnelle.

Eu égard à ce qui précède, cette recherche à la dynamique de cette interaction sous l'angle individuel et tout particulièrement en ce qui a trait à l'expérience vécue des travailleuses et des travailleurs manifestant les symptômes associés à l'obsolescence professionnelle. Cette recherche s'intéresse également au sens que des

travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle donnent à leur expérience dans un environnement de travail. Cet apport pourrait enrichir la connaissance sur le sujet, car la plupart des recherches scientifiques sur l'obsolescence professionnelle n'a porté que sur les compétences techniques (Mc Dowell, 1982; van Loo *et al.*, 2001).

Au-delà d'une perspective interactionniste, il serait nécessaire de spécifier que des quatre stratégies de l'orientation répertoriées par Riverin-Simard et Simard (2004), la stratégie contextualisante est celle retenue dans le cadre de cette étude, car elle met en évidence la co-influence entre les entités – individu et environnement – mettant en exergue les dimensions « soi-milieu-contexte-moment présent » (*Ibid.*, p. 39). Ces dimensions seront analysées du point de vue de la travailleuse ou du travailleur aux prises avec l'obsolescence professionnelle.

Dans la perspective de la stratégie contextualisante, le changement est vu comme constant tout au long de la vie professionnelle. L'emphase de cette stratégie est sur l'aspect particulier de la configuration globale, venant d'une interaction complexe des dimensions « soi-milieu-contexte-moment présent », notamment liée à l'expérience vécue des individus. Cette configuration est unique, car elle ne peut être recréée en tout point avec le même arrimage, le même degré de complexité et d'imprévisibilité des dimensions (Riverin-Simard et Simard, 2004). En fait, la stratégie contextualisante endosse « le paradigme d'instabilité, de désordre, de diversité, de déséquilibre et de relations non linéaires » (Michaud, Bélisle, Garon, Bourdon et Dionne, 2012, p. 20). Elle s'inspire de la notion de la cause formelle aristotélicienne mettant en relief quatre particularités permettant d'apporter un éclairage pour comprendre le phénomène de l'obsolescence professionnelle. Ces particularités se décrivent comme :

1. L'unicité de tout événement et son caractère partiellement imprévisible;
  2. La prise en compte de la plausibilité de résultats positifs ou négatifs;
  3. La relativité de toute évaluation subjective (exemple : comportements choisis par la personne) qui, par définition, n'épuise en rien la réalité globale (exemple : comportements attendus par le milieu);
  4. L'imputabilité de la responsabilité de la tournure des événements.
- (Riverin-Simard et Simard, 2004, p. 41)

Par ces quatre particularités, la stratégie contextualisante permet d'introduire l'imprévisibilité et l'espoir dans la poursuite des objectifs éducatifs et professionnels.

En ce sens, « un échec antérieur ne présage pas nécessairement un autre évènement ultérieur malheureux » (Ibid., p. 38). Elle conçoit que ni l'individu ni l'organisation, tous deux confrontés à des changements imposés et choisis, ne sont pas toujours en pleine correspondance d'un développement optimal ((Riverin-Simard et Simard, 2004). La stratégie contextualisante précise que l'individu est en mesure de capter seulement une partie de la réalité globale du contexte, car il se situe à même celle-ci (Riverin-Simard et Simard, 2004). Aussi, elle convient que l'individu doit arriver à faire sa propre lecture de l'imputabilité de sa responsabilité face aux résultats des objectifs professionnels qu'il poursuit.

Par ailleurs, pour mieux comprendre l'expérience subjective des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle l'approche intersubjective (Lecomte et Richard, 2003; Stolorow et Atwood, 1992; Lichtenberg, Lachmann et Fosshage, 2011) est un point d'assise qui s'ajoute à la stratégie contextualisante de Riverin-Simard et Simard (2004). L'approche intersubjective postule que l'expérience subjective émerge, se développe et s'organise dans des relations significatives avec les autres. Elle se crée et se façonne au gré du développement et du maintien de la cohésion de soi ainsi que du développement de l'identité comprise à l'intérieur de la matrice relationnelle (Lecomte et Savard, 2009). En s'appuyant sur différents auteurs (Kohut, 1977; Jesselson, 1992; Mitchell, 1993), Lecomte et Savard (2004) affirment que celle-ci se compose des relations antérieures (histoire familiale) et courantes alimentant le lien émotionnel nécessaire au progrès développemental, qui lui, est directement assujéti à la santé de l'individu. En fait, l'individu interprète et régule son expérience subjective pour maintenir sa cohésion de soi tout en cherchant à être flexible pour son développement personnel et professionnel

Cette tension entre maintenir sa cohésion interne et demeurer ouvert au changement pour son développement personnel et professionnel comporte une charge cognitivo-affective (Lecomte et Savard, 2009). Selon ces auteurs, cette charge est optimale ou tolérable dans la mesure où la personne arrive à maintenir sa cohésion interne et son sens de continuité du soi tout se développant sur le plan personnel et professionnel.

L'organisation de l'expérience subjective de soi et des autres s'inscrit dans une structure significative pour la personne (Assy et Lambert, 2000; Atwood et Stolorow, 1984) composée de la co-influence individu-environnement (Lecomte et Richard, 2003) désignée par champ intersubjectif (Atwood et Stolorow, 1984). D'ailleurs, Lecomte et Richard (2003) précisent que cette organisation s'érige sur plusieurs plans, soit affectif, cognitif, somatique, comportemental, relationnel et contextuel. En somme, le champ intersubjectif, généralement interdépendant, se rapportant à l'expérience pluridimensionnelle.

Cette organisation de l'expérience subjective de soi et des autres, se construit et se reconstruit tout au long des expériences de l'individu et se cristallise en prenant la forme de principes organisateurs (Lecomte et Savard, 2004). En s'appuyant sur Stolorow et Orange (1995), Lecomte et Savard (2004) affirment que ces principes organisateurs sont vus comme étant des conclusions émotives d'un itinéraire d'interactions et de régulation intersubjective. Ces principes organisateurs émergent de l'enfance et, de façon dynamique, se développent tout au long de la vie de l'individu (Lecomte et Savard, 2004). En ce sens, l'individu traitera les informations à partir de l'organisation de son expérience pluridimensionnelle (affective, cognitive, somatique, comportementale, relationnelle et contextuelle) incluant les principes organisateurs. D'après Lecomte et Tremblay (1987), la dimension affective est attribuée aux sentiments qui sont des réponses spontanées souvent liées aux perceptions et aux pensées ainsi qu'aux intentions ou aux actions d'un individu. Les sentiments donnent l'indice réactionnel de l'individu à une situation donnée. Ils sont la manifestation réactionnelle de l'écart entre les attentes et l'expérience vécue. Pour ce qui est de la dimension cognitive, Lecomte et Tremblay (1987) font référence aux pensées d'un individu qui sont rattachées de prime abord à ses perceptions, mais ses pensées peuvent aussi naître de d'autres pensées déjà établies ou encore, de ses sentiments. En ce qui a trait à la dimension somatique, Lecomte et Tremblay (1987) font référence aux sensations corporelles de l'expérience, elles contribuent à la construction des perceptions et des pensées de l'individu. En ce qui a trait à la dimension comportementale, elle regroupe les actions qui sont en relation avec les perceptions, les pensées, les sentiments et les intentions d'un individu (Ibid., 1987). Dans leur perspective, ces actions sont des gestes perceptibles par l'entourage de l'individu, mais qui pourraient ne pas être toutes conscientes. Pour Lecomte et



Tremblay (1987), les intentions se définissent à partir des désirs, des buts et des objectifs que l'individu se voit réaliser. Pour ce qui est de la dimension relationnelle, elle émerge de l'histoire familiale primaire et se développe à travers les relations courantes (Lecomte et Savard, 2009). Enfin, la dimension contextuelle est caractérisée par ce qui délimite la liberté d'action de l'individu (Ibid., 2009). Plus spécifiquement, l'individu pose des actions à l'intérieur du contexte socioculturel et économique ainsi qu'en raison d'influences relationnelles vécues au cours de son développement personnel et professionnel (Ibid., 2009).

En résumé, l'individu gère la complexité de soi ou de son identité dans un environnement changeant et modifie graduellement l'organisation de son expérience (affective, cognitive, somatique, comportementale, relationnelle et contextuelle) subjective de soi et des autres pour s'ajuster et favoriser son développement personnel et professionnel (Lecomte et Savard, 2004).

Relativement aux situations professionnelles qui exigent une nouvelle organisation de l'expérience subjective inhérente à l'identité, il s'avère important de soulever que ces avènements peuvent devenir des menaces à la cohésion interne et à l'estime de soi (Lecomte et Savard, 2004). Si l'individu n'arrive pas à intégrer les nouvelles informations à son organisation de l'expérience subjective de soi et des autres, s'il n'arrive pas « à les intégrer à ses structures psychiques existantes, alors s'engage un tout autre processus » (*Ibid.* p. 329). Ce processus amène une déstructuration des acquis et des connaissances antérieures de l'individu. Ce changement fait vivre à ce dernier des expériences de déstabilisation et de confusion (*Ibid.*, 2004). Ces expériences peuvent « être intolérables et se solder par des expériences d'invalidation et de honte » (*Ibid.* p. 329). D'ailleurs, pour face à ces expériences de déstabilisation, l'individu met en place des mécanismes d'autoprotection pour maintenir sa cohésion interne (*Ibid.* 2004). À ce moment, les comportements de l'individu peuvent être considérés comme étant excessifs et rigides, voire non maîtrisés (*Ibid.* 2004). Ainsi, on peut voir que l'individu confronté à un changement considéré comme étant intolérable, il peut mettre en œuvre des mécanismes d'autoprotection pour maintenir sa cohésion interne, mais ce comportement fait en sorte qu'il n'arrive pas à s'adapter dans son environnement.

Pour leur part, Lazarus et Folkman (1984) précisent que l'individu ne subit pas passivement les changements imposés et choisis. Selon eux, il tente de « faire face ». Les auteurs parlent de *coping* pour signifier les réponses d'adaptation et les réactions que l'individu va déployer pour maîtriser, amoindrir ou tolérer l'événement qu'il doit surmonter (Lazarus et Folkman, 1984). Les stratégies d'adaptation peuvent être définies comme :

L'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, qui changent constamment, destiné à gérer les exigences spécifiques, internes et/ou externes, qui sont perçues comme menaçant ou dépassant les ressources d'une personne. (*Ibid.*, 1984, p. 141)

Ainsi, l'individu a recours à des stratégies afin de gérer les demandes de l'environnement, de les modifier ou, encore, de s'y adapter (Aldwin, 1994). Les stratégies utilisées sont déterminées, entre autres, par le contexte, les ressources sociales et personnelles disponibles ainsi que par les attributions causales de l'individu (Lazarus et Folkman, 1984; Cox, Griffiths, et Rial-Gonzalez, 2000). Par exemple, un individu qui ne perçoit aucune solution à un problème au travail et qui ne peut obtenir de soutien de ses collègues pourrait essayer de s'adapter en augmentant sa consommation d'alcool, alors qu'un autre pourrait envisager d'augmenter la fréquence de ses activités sociales et culturelles. De plus, des différences individuelles (personnalité, affect négatif, etc.) et des caractéristiques personnelles (sexe, âge, etc.) peuvent influencer l'évaluation que fait l'individu de l'événement ainsi que les stratégies d'adaptation qu'il utilise (Cox, Griffiths et Rial-Gonzalez, 2000). Ainsi, les stratégies d'adaptation se définissent par des activités cognitives, conscientes ou inconscientes, qui permettent à l'individu de faire face aux demandes de l'environnement.

Par ailleurs, la taxinomie de la gestion de carrière de Caron (2001) apporte un éclairage sur l'ensemble des stratégies utilisées lors d'une gestion de vie au travail. En fait, ces stratégies peuvent relever autant de la vie professionnelle que de la vie personnelle et ces deux sphères peuvent être abordées de façon extrapersonnelle (aux diverses structures environnementales des sujets), interpersonnelle (aux personnes autour de ces sujets) et intrapersonnelle (aux sujets eux-mêmes) se traduisant par des enjeux soit d'ajout ou de retrait (Limoges, 1989, 2001).

Selon Caron (2001), les travailleuses et les travailleurs avec une propension à l'obsolescence utilisent moins de stratégies que la personne qui arrive à se maintenir en emploi ou celle aux prises avec l'épuisement professionnel, car ils en viennent à ignorer totalement l'extrapersonnel dans leur sphère professionnelle. Ils font des retraits sur le plan interpersonnel dans cette même sphère et ne misent que sur l'intrapersonnel, et ce, autant dans la sphère professionnelle que personnelle.

### **1.1 Le processus expérientiel de l'obsolescence professionnelle**

Si l'obsolescence professionnelle est un désinvestissement de l'individu par rapport à son environnement, ce déséquilibre naît de l'usage incongru de stratégies d'adaptation qui s'installent de façon progressive et insidieuse dans la sphère professionnelle d'une personne (Limoges, 2001). Ce déséquilibre est considéré comme un frein au développement professionnel<sup>11</sup>. Dans ce sens, Limoges (2001) ajoute que, pour une raison ou une autre, l'individu a fait trop de retraits et finit par trop lâcher prise. Ces retraits prennent différentes formes : l'apathie, le désengagement, l'obstruction permanente, le stress, voire la maladie (Lamarche, 2006; Limoges, 2001). Dans ce sens, on peut parler de démission psychologique de l'individu pour diverses raisons, et ce, de façon prolongée par rapport à son environnement (Limoges, 2001).

Par ailleurs, le processus expérientiel de l'obsolescence professionnelle se compose de diverses stratégies d'adaptation, dont le déni selon Dubin (1990). Limoges (2001) mentionne la difficulté à identifier les personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Et, Lamarche (2006) soulève que ces personnes ne manifesteront pas consciemment des comportements identifiables relatifs à l'obsolescence professionnelle par crainte de se faire identifier et qu'en plus, elles auront peut-être l'incapacité à se reconnaître à partir d'items les désignant.

### **1.2 Les caractéristiques personnelles de l'obsolescence professionnelle**

Les caractéristiques personnelles de l'obsolescence professionnelle sont illustrées par Limoges (2001) qui les désignant par « le préfixe “de” comme dans désabusé, déphasé, démotivé, décalé, derrière! » (p. 91). Il est important de souligner

---

<sup>11</sup> Voir le glossaire.

que ces dernières désignent un déséquilibre entre l'individu et son environnement quant aux symptômes s'y rattachant.

Les caractéristiques personnelles se définissent par des symptômes se regroupant en trois grandes catégories, soit physiques, carriérologiques et psychologiques. Le tableau 1 présente une synthèse de notre recension des écrits.

Ces différents symptômes, qui relèvent de la sphère professionnelle, amènent un certain éclairage sur l'expérience vécue par les travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle.

Ainsi, Bracker et Pearson (1986) ont identifié une diminution d'énergie, une perte des capacités physiques et de la fatigue comme symptômes physiques.

En ce qui a trait aux symptômes carriérologiques, Dubin (1990) fait état d'absence de mise à jour des connaissances et des compétences. Cet auteur souligne que cette réalité apporte deux symptômes adjacents. Il l'explique par l'impact négatif de cette réalité sur les compétences acquises par leur détérioration dans le temps et leur perte due à une non-utilisation. Aussi, un autre symptôme peut être ajouté lorsqu'il mentionne qu'une formation acquise devenue désuète génère un écart de compétences entre ce qui est requis par le poste de travail d'une part, et d'autre part, ce qui est acquis par la personne causant l'obsolescence professionnelle. À ceux-là s'ajoutent, selon Bigley (1984), Bracker et Pearson (1986), Gmelch (1983), Kaufman (1974, 1979, 1989, 1994), Lamarche (2006), Létourneau (1995), une aspiration et un choix professionnels flous ou inexistants, une perte graduelle de la performance au travail, un plafonnement de carrière et une rupture des liens sociaux au travail.

Les symptômes psychologiques et émotionnels traités par Bigley (1984) prennent la forme de craintes ou de peurs par rapport à la réussite des activités de mise à jour, aux changements et par rapport aux risques de congédiement. La frustration et le « mal-être »<sup>12</sup> au travail, la perte graduelle du moral et le surplus de

---

<sup>12</sup> Voir le glossaire.

Tableau 1  
Obsolescence professionnelle : synthèse des symptômes personnels selon les scientifiques

Symptômes physiques	Symptômes carriérologiques	Symptômes psychologiques			
		comportementaux	émotionnels	attitudinaux	existentiels
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution d'énergie</li> <li>• Réduction des capacités physiques</li> <li>• Fatigue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de mise à jour des connaissances</li> <li>• Détérioration dans le temps des savoirs acquis</li> <li>• Perte d'une compétence due à sa non-utilisation</li> <li>• Formation désuète</li> <li>• Aspirations professionnelles floues ou inexistantes</li> <li>• Choix professionnel flou ou inexistant</li> <li>• Perte graduelle de la performance au travail</li> <li>• Plafonnement de carrière</li> <li>• Rupture des liens sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absentéisme</li> <li>• Retards répétés</li> <li>• Présentéisme</li> <li>• Préférence du statu quo</li> <li>• Dénî ou non-considération des changements organisationnels et technologiques</li> <li>• Désengagement</li> <li>• Désinvestissement</li> <li>• Désabusement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Craintes ou peurs de ne pas réussir les activités de mise à jour</li> <li>• Craintes ou peurs du changement</li> <li>• Craintes ou peurs du risque de congédiement</li> <li>• Frustration</li> <li>• « Mal-être » au travail</li> <li>• Perte graduelle du moral</li> <li>• Surplus de tensions psychiques</li> <li>• Démotivation à s'accomplir professionnellement</li> <li>• Réduction des occasions d'avancement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apathie</li> <li>• Cynisme</li> <li>• Ennui</li> <li>• Hostilité</li> <li>• Pessimisme</li> <li>• Perte d'ouverture</li> <li>• Rigidité</li> <li>• Manque de motivation pour se tenir à jour dans ses connaissances</li> <li>• Manifestations d'obstruction chronique</li> <li>• Manque au niveau de l'estime de soi</li> <li>• Insatisfaction au travail</li> <li>• Perte de motivation en général</li> <li>• Perte de la créativité</li> <li>• Perte d'initiatives</li> <li>• Perte d'ambition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment d'ambivalence</li> <li>• Sentiment de désarroi</li> <li>• Sentiment d'insécurité</li> <li>• Sentiment de culpabilité</li> </ul>

À partir des travaux de : Bigley (1984), Bracker et Pearson (1986), Caron (2001), Dubin (1990), Kaufman (1974, 1979, 1989, 1994), Gmelch (1983), Langouche (2004), Lamarche (2006), Létourneau (1995), Limoges (2001), Mc Keown (1994), Pazy (1996, 1994), Racicot (1991), Vachon (1992), Villeneuve (2002), Williams et Fox (1995).

tensions psychiques (Bracker et Pearson, 1986; Dubin, 1990; McKeown, 1994; Pazy, 1994, 1996; Williams et Fox, 1995) sont également des manifestations de symptômes psychologiques émotionnels. De plus, on retrouve une démotivation à s'accomplir professionnellement et un évitement des occasions d'avancement (Bracker et Pearson, 1986).

Les symptômes psychologiques attitudeux ressortis sont l'apathie, le cynisme, l'ennui, l'hostilité, le pessimisme, la perte d'ouverture et la rigidité (Gmelch, 1983; Kaufman, 1974, 1979, 1989, 1994; Lamarche, 2006; Limoges, 2001). Ils s'expriment également par un manque de motivation pour se tenir à jour dans ses connaissances (Kaufman, 1974, 1979, 1989, 1994; Létourneau, 1995; Racicot, 1991; Vachon, 1992), un manque au niveau de l'estime de soi (Kaufman, 1974, 1979, 1989, 1994) et par des manifestations d'obstruction chronique (Lamarche, 2006; Limoges, 2001). De plus, on retrouve une insatisfaction au travail entraînant des pertes de motivation, de créativité, d'initiative et d'ambition (Bracker et Pearson, 1986; Dubin, 1990; McKeown, 1994; Pazy, 1994, 1996; Williams et Fox, 1995).

En ce qui a trait aux symptômes psychologiques existentiels, McKeown (1994) a identifié des sentiments d'ambivalence, de désarroi, d'insécurité et de culpabilité.

Eu égard à ce qui précède, tant les symptômes physiques, carriérologiques que psychologiques d'ordre individuel entravent le développement des compétences et la santé psychologique des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle.

De l'ensemble de ces symptômes (tableau 1), seulement trois font l'unanimité, soit le manque de connaissances et de compétences, le manque de motivation ainsi qu'une perte d'efficacité au travail.

### **1.3 Les trois symptômes reconnus d'obsolescence professionnelle**

Les trois symptômes faisant consensus chez les auteures et les auteurs ayant traité de l'obsolescence professionnelle sont le manque de connaissances et de compétences, le manque de motivation ainsi qu'une perte d'efficacité au travail. Dans cette section, ils seront étudiés afin d'obtenir leur définition opérationnelle.

### *1.3.1 Les connaissances et les compétences*

Les auteures et les auteurs, ayant traité de l'obsolescence professionnelle, relèvent une non-acquisition des nouvelles connaissances afin d'exécuter le travail efficacement (Pazy, 1994) venant appauvrir le portefeuille de compétences de la personne. Ce symptôme s'intéresse à la mise à jour des connaissances dans un domaine spécifique et à l'intégration des connaissances vers les tâches afin que ces dernières puissent devenir une compétence pertinente pour un travail.

### *1.3.2 La motivation au travail*

La motivation au travail a fait l'objet de plusieurs études qui découlent principalement des théories de contenu ou des théories de processus tout en proposant, au fil du temps, plusieurs définitions (Campbell, Dunnette, Lawler et Weick, 1970). Les théories de contenu n'ont pas été retenues dans la présente recherche, car comme le souligne Levy-Leboyer (1988), elles ne permettent pas de savoir quels besoins particuliers chaque travailleuse ou travailleur désire satisfaire. De plus, elles n'arrivent pas à saisir si la satisfaction dudit besoin se traduira en un comportement motivé, voire soutenu et dirigé vers les buts de l'organisation. Toutefois, les théories de processus permettent, quant à elles, de connaître la composante cognitive de la motivation, c'est-à-dire comprendre la raison qui pousse la travailleuse ou le travailleur à opter pour un mode de comportement spécifique plutôt qu'un autre, et ce, dans son désir de satisfaire ses besoins (Maillet, 1993). En se positionnant pour les théories de processus, la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque peuvent être considérées en dualité (Deci, 1971; Lepper et Greene, 1978), mais Deci et Ryan (1985, 2008) nuancent ce propos en affirmant qu'en certaines circonstances, elles ne travaillent pas en opposition. Comme le précise Blais, Lachance, Vallerand, Brière et Brière (1993), les recherches sur la motivation, tout particulièrement la motivation intrinsèque, ont évolué et apportent des perceptions plus larges et plus nuancées.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2008) définit le concept de la motivation en adoptant la prémisse selon laquelle la personne veut satisfaire trois besoins fondamentaux qui sont l'autodétermination, la compétence et l'attachement interpersonnel. Ils précisent que l'interaction dynamique entre une personne et son environnement permet de créer des expériences satisfaisantes qui viennent combler ces besoins. Plus cette interaction est positive, plus elle favorisera la

santé psychologique de la personne. La motivation est exposée par trois catégories qui déterminent leurs niveaux d'autodétermination et d'intégration au soi. Le tableau 2 présente ces trois types de motivation, à savoir la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. D'ailleurs, Shearer et Steger (1975) soutiennent que l'amotivation serait une des manifestations de l'obsolescence professionnelle.

Tableau 2  
Types de motivation et de régulation sur le continuum de l'autodétermination

Type de motivation	Motivation intrinsèque	Motivation extrinsèque	Amotivation
Type de régulation	Stimulation Connaissance Accomplissement	Intégrée Identifiée Introjectée Externe	Interne Externe
Qualité du comportement	Autodétermination Intégration au soi	Non-autodétermination Non-intégration au soi	

La motivation intrinsèque est la motivation qui déploie les plus hauts niveaux d'autodétermination et d'intégration au soi, car la personne accomplit ses activités professionnelles par satisfaction et par plaisir. En effet, la personne accomplit le travail tout en considérant son importance, car elle veut faire les tâches selon ses valeurs personnelles, ses besoins de réussite et ses compétences. Il y a trois catégories qui nuancent la motivation intrinsèque. La première est la motivation intrinsèque aux stimulations où la personne au travail obtient des stimulations plaisantes pouvant aller jusqu'à l'excitation. Donc, la personne fait le travail dans le but de ressentir le plaisir que lui procure son implication au travail. La deuxième est la motivation intrinsèque de connaissances. Dans cette catégorie, la personne ressent du plaisir et de la satisfaction à apprendre et à s'informer des nouvelles connaissances dans son domaine de travail. La troisième est la motivation intrinsèque d'accomplissement lorsque la personne ressent du plaisir par le simple fait d'accomplir les tâches, car ces dernières lui permettent de créer ou de relever un défi optimal ou encore lui permettent d'être efficace ou créative.

La motivation extrinsèque est la motivation qui réfère à l'exercice d'un travail pour une raison instrumentale, c'est-à-dire que le travail représente un moyen pour atteindre une fin. Ce dernier peut être l'obtention d'un résultat comportemental souhaité



ou l'évitement d'une conséquence indésirable. Deci et Ryan (1985, 2008) précisent qu'il y a à l'intérieur de cette motivation plus ou moins d'autodétermination, d'intégration au soi et de prise en charge par la personne. Il y a quatre catégories qui graduent la motivation extrinsèque. La première forme est la motivation extrinsèque par régulation intégrée. Ici, la personne fait l'arrimage entre qui elle est et l'importance du travail. Elle a le sentiment de faire le travail sans pression, sans contrôle. Il est à souligner que la personne exécute le travail par choix, mais sans intérêt envers celui-ci. La deuxième forme est la motivation extrinsèque par régulation identifiée. Sous cette forme, la personne fait l'exécution d'un travail, mais avec le sentiment d'avoir le choix des tâches à accomplir. Sous cette forme, la personne accomplit le travail de façon volontaire, car le travail est perçu comme important pour sa vie personnelle ou ses buts personnels. Les deux premières formes de motivation font partie de la motivation autonome. La troisième forme est la motivation extrinsèque par régulation introjectée. Dans le cas présent, la personne se motive elle-même en s'imposant des pressions et des obligations face à son engagement au travail. Plus précisément, elle sera typiquement qualifiée de bourreau de travail. En ce sens, elle travaille « pour améliorer son ego, pour le protéger ou éviter de le diminuer » (Blais *et al.*, 1993 p. 189). Ici, la personne n'a pas la capacité de choisir au travail. Il y a présence d'une pression interne que la personne s'impose. La quatrième forme est la motivation extrinsèque par régulation externe. Cette motivation est la moins autodéterminée parmi cette catégorie, car l'autodétermination et l'intégration au soi sont omises par la personne. Dans ce cas, la personne travaille exclusivement pour toucher une récompense, par exemple son salaire, ou pour ne pas s'attirer une punition, c'est-à-dire pour éviter de vivre la honte de projeter l'image de quelqu'un qui vit aux crochets de la société. Les deux dernières formes de motivation font partie de la motivation contrôlée, c'est-à-dire que la personne se sent obligée de s'engager dans le travail.

L'amotivation est la moins autodéterminée. La personne qui est amotivée agit de façon passive, non intentionnelle et ne trouve pas de sens dans l'exécution de son travail. « La personne peut ressentir un niveau élevé de non-autodétermination qui s'apparente à la résignation, au désespoir et à la dépression » (Blais *et al.*, 1993 p. 147). Il y a deux types d'amotivation. La première est l'amotivation interne. Cette amotivation prend forme d'une résignation à exécuter le travail en mettant en doute ses compétences en causant l'impression que la personne ne peut pas répondre aux

exigences de son organisation. Le deuxième est l'amotivation externe. Celle-ci se manifeste sous la forme d'une résignation à exécuter le travail ayant comme but de répondre à des exigences commandées par l'organisation, même si celles-ci sont considérées comme très élevées.

### *1.3.3 L'efficacité au travail*

Les écrits traitant de l'obsolescence professionnelle relèvent le manque de mises à jour des connaissances de la personne qui cause la perte d'efficacité dans son travail. Ce symptôme se définit par le transfert des connaissances et par l'identification des comportements nécessaires au développement de l'efficacité au travail (Savoie et Morin, 2001). Deci et Ryan (2000) mentionnent que la notion d'efficacité peut s'exprimer par la perception de maîtrise de son environnement et le fait de se sentir efficace dans la plupart des situations. De plus, Parker, Williams et Turner (2006) ajoutent l'effet positif de la proactivité de la personne sur l'efficacité au travail.

Comme il a été mentionné précédemment, la majorité des études portant sur l'obsolescence professionnelle ont démontré l'existence de ces trois symptômes qui viennent d'être définis. Bien que ces symptômes puissent s'avérer utiles pour s'approcher de l'obsolescence professionnelle, ils sont surtout évoqués à des fins de recrutement des participantes et des participants et aussi pour thématiser les résultats pour chacun des sujets de cette étude.

Lamarche (2006) mentionne que les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle sont généralement incapables d'auto-observation et surtout d'autocritique. Toutefois, dans ce contexte, ces gens ne sont pas pour autant indifférents ou insensibles. Lamarche (2006) démontre que ces individus souffrent en silence et utilisent le déni pour maintenir leur identité. Plus spécifiquement, ils déploient des stratégies d'adaptation afin de conserver leur cohésion interne.

Au final, il convient de retenir, en raison des symptômes d'ordre individuel identifiés par la recension des écrits, que les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle connaissent une expérience qui nuit à la sphère professionnelle se rattachant à plusieurs plans de leur expérience. À cet égard, on a tout lieu de croire que les travailleuses et les travailleurs concernés vivent une expérience pluridimensionnelle qui touche les plans cognitif, somatique, affectif, comportemental,

relationnel et contextuel. Ainsi, on prétend qu'à travers l'expérience vécue de l'obsolescence professionnelle, ces personnes parviennent à mettre en œuvre des stratégies d'adaptation afin d'autogérer leur expérience. Elles permettent aussi d'autoréguler leur manque de connaissances et de compétences, leur manque de motivation et leur perte d'efficacité au travail.

## **2. LES QUESTIONS DE LA RECHERCHE**

En considérant ce qui précède, l'obsolescence professionnelle est reconnue comme étant un problème d'écart entre les compétences techniques et les symptômes d'ordre individuel. Plus globalement, trois des symptômes de l'obsolescence professionnelle font l'unanimité parmi les auteures et les auteurs répertoriés soit, 1) le manque de connaissances et de compétences, 2) le manque de motivation et 3) la perte d'efficacité au travail.

À cet effet, face à cette méconnaissance du vécu des personnes touchées par ces symptômes, il est tout à fait opportun de comprendre l'expérience pluridimensionnelle de ces travailleuses et ces travailleurs sur les plans cognitif, affectif, somatique, comportemental, relationnel et contextuel d'une part et d'autre part, la mise en œuvre de stratégies d'adaptation afin d'autogérer leur expérience. C'est donc dans cette optique que s'inscrit la présente étude.

### **2.1 La question générale de recherche**

Quelle est l'expérience vécue par des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle qui se manifeste par le manque de connaissances et de compétences, le manque de motivation et la perte d'efficacité au travail?

### **2.2 Les questions spécifiques de recherche**

Quelle est l'expérience pluridimensionnelle sur les plans cognitif, affectif, somatique, comportemental, relationnel et contextuel des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle?

Quelles sont les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle?

## **TROISIÈME CHAPITRE**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre décrit la méthodologie employée pour répondre aux objectifs de la recherche. On y présente six sections. La première définit l'approche méthodologique en précisant les choix de l'instrumentation qualitative et de la position épistémologique, dite interprétative, de la recherche. La deuxième section expose la stratégie de recherche, principalement la recherche exploratoire, et l'approche phénoménologique. La troisième section détaille l'échantillon des sujets par l'échantillonnage, la constitution de l'échantillon, l'outil de sélection des sujets et le terrain de recherche. La quatrième section décrit les sujets à l'étude tout particulièrement les caractéristiques sociodémographiques des sujets. La cinquième section définit la collecte de données par les scores normatifs des niveaux d'obsolescence professionnelle des sujets, la méthode de collecte de données, soit l'entretien semi-dirigé et le déroulement de la recherche. Enfin, la sixième section présente l'analyse des données qualitatives tout particulièrement la condensation, la présentation ainsi que l'élaboration et la vérification des données.

#### **1. L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE : QUALITATIVE ET INTERPRÉTATIVE**

Comme déjà indiqué, le phénomène de l'obsolescence professionnelle est peu connu. Dans ce contexte, l'étude exploratoire est tout indiquée, car les connaissances que l'on possède sont rares et encore mal élucidées (Fortin, 2010).

De son côté, l'instrumentation qualitative correspond étroitement à l'objectif de l'étude par l'accès aux perceptions et aux sentiments, voire aux vécus des personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Dans ce sens, la démarche inductive ouvre vers un construit à l'aide d'une analyse minutieuse de situations individuelles en évoluant vers une structure conceptuelle (*Ibid.*, 2010). Selon Fortin (2010), cette démarche est appropriée afin d'obtenir une meilleure compréhension et une découverte améliorée du sens donné aux symptômes particuliers ressentis par ces personnes.

Enfin, l'étude épistémologique, dite interprétative, ouvre sur la multiplicité de la réalité sociale des individus touchés par l'obsolescence professionnelle. À partir d'une analyse fine de l'expérience vécue par ces personnes, on accède aux perceptions individuelles des sujets et aux changements perceptuels que le facteur temps peut

apporter. De plus, elle laisse appréhender l'expérience de vie et le contexte tout en les ficelant à l'environnement : « Les croyances rattachées à ce paradigme tiennent compte de la globalité des êtres humains, notamment de leur expérience de vie et du contexte dans lequel se tissent des liens avec l'environnement » (Fortin, 2010, p. 25). L'ensemble de ces prises en compte méthodologiques correspond à une vision idiosyncrasique du vécu relié à l'obsolescence professionnelle.

En fait, l'approche méthodologique choisie s'inscrit dans le paradigme interprétatif-constructiviste pour étudier le phénomène de l'obsolescence professionnelle, et ce, comme l'indique Reasen et Marshall (1987), dans le but de comprendre l'expérience vécue des sujets non seulement en fonction du contenu de ce qu'ils disent, pensent et ressentent, mais également en considérant leurs motivations, leurs présuppositions et leurs croyances sous-jacentes influençant leurs interactions en milieu de travail. Ce paradigme reconnaît que l'univers est interactif et participatif, et que la vérité est construite, multiple et éphémère tout en étant émergente et changeante (Reasen et Marshall, 1987). Ainsi, ce paradigme, s'accommode mieux aux systèmes construits et complexes, dont l'obsolescence professionnelle fait partie.

Le paradigme interprétatif-constructiviste permet de mettre au jour les croyances et les présupposés des sujets à l'étude et d'examiner leur expérience pluridimensionnelle et leurs stratégies d'adaptation utilisées afin d'autogérer l'effet de l'expérience vécue de l'obsolescence professionnelle. Il permet également de mettre au cœur de nos préoccupations les interactions entre l'objet d'étude (obsolescence) et les sujets (travailleuses et travailleurs) dans leur expérience subjective et intersubjective érigée dans leur environnement de travail.

Il est important de souligner que l'intégration des connaissances tirées de ces interactions entre l'objet d'étude et les sujets dans leur expérience subjective et intersubjective érigée dans leur environnement, n'est pas neutre, elle est constituée aussi de la subjectivité de la chercheure. En fait, ces connaissances se construisent par de multiples reconstructions influencées par chacun des sujets à l'étude. Comme le précisent Riverin-Simard, Spain et Michaud (1997), la chercheure est « activement engagée à faciliter la divulgation de la reconstruction multivoix de sa propre construction aussi bien que de la reconstruction des constructions des sujets participants eux-mêmes » (p.82). Tout particulièrement, cette reconstruction permet une évolution

de la vision de l'obsolescence professionnelle qui se modifie et se transforme au regard de ces interactions entre des particularités énoncées par certains sujets et de l'ensemble des données émises par les sujets. Grâce à ces multiples allers-retours que permet la reconstruction, la vision initiale du phénomène évolue et devient plus adaptée, plus riche et plus viable.

Avec cette posture épistémologique, cette recherche se construit en procédant à ces allers-retours entre des observations et des présupposées théoriques. Le mode de raisonnement prédominant qui accompagne l'exploration est l'induction, c'est-à-dire qu'elle vise à dégager les données par l'observation des conjectures qui, par la suite, seront discutées. Malgré la prédominance de cette posture, il y a eu des emprunts, à petite échelle, à la déduction par l'utilisation d'une grille d'analyse lors de l'entretien semi-dirigé et par l'usage des résultats du questionnaire IMCT lors de la discussion. La grille d'analyse et les résultats du questionnaire IMCT ont permis par ailleurs de structurer les observations afin de leur donner un sens, voire d'enrichir la discussion.

## 2. LA STRATÉGIE DE RECHERCHE : RECHERCHE EXPLORATOIRE ET APPROCHE PHÉNOMÉNOLOGIQUE

L'analyse qualitative de cette recherche s'appuie sur l'approche phénoménologique, car elle permet de décrire la signification d'une expérience vécue et explorer un phénomène tel qu'il est vécu et perçu (Giorgi, 1997) par les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Bien qu'il soit suggéré (Giorgi, 1997) de ne pas déterminer les dimensions à l'avance, il devient plus difficile selon Deschamps (1993) d'obtenir une réduction complète des données. Conséquemment, la vision de Deschamps est ici privilégiée. Alors, l'étude s'amorce avec des présupposées théoriques, c'est-à-dire que les dimensions à explorer sont identifiées dès le départ. Ces dimensions viennent de la recension des écrits et servent de guide dans l'élaboration de la grille d'analyse de l'obsolescence professionnelle. De plus, ces dimensions étayent les principaux thèmes d'analyse. En outre, en lien avec l'approche phénoménologique, les dimensions identifiées sont documentées à partir de l'expérience vécue par les sujets. Il n'y a aucune hypothèse établie à l'avance. Pour conclure, une synthèse des diverses unités de signification est identifiée. Cette synthèse présente les structures qui décrivent le sens des propos des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle, la logique sur laquelle cette synthèse s'appuie et les frontières qui la délimitent. Elle consiste aussi en une opération

de distanciation des préoccupations de la doctorante par rapport au phénomène étudié (Deschamps, 1993 ; Paillé et Mucchielli, 2012). Aussi, cette synthèse contribue à une meilleure précision des résultats en spécifiant essentiellement la conscience des sujets face au phénomène en cause (Giorgi, 1997). Pour la collecte de données, cette recherche a eu recours à l'entretien semi-dirigé.

Ces entretiens semi-dirigés sont enregistrés et transcrits sous forme de verbatim à l'aide de NVivo 10. Ce logiciel permet d'organiser, analyser et trouver le contenu pertinent parmi des données qualitatives telles que des entrevues. D'abord, l'analyse des verbatim est réalisée individuellement par une lecture minutieuse et répétée des données afin de dégager la signification globale de chaque entrevue de bilan de compétences avec les sujets. Par la suite, le découpage des données en unités de signification s'oriente vers l'émergence des unités de sens (Giorgi, 1997). La chercheuse adopte une attitude favorisant l'ouverture, la neutralité et l'intuition afin que l'amorce des significations soit optimale. De plus, l'organisation et l'énonciation des données brutes sont présentées dans le langage de la discipline (Ibid., 1997) de cette thèse, voire l'orientation professionnelle. Pour terminer, la synthèse des thèmes dégagés du phénomène est présentée, et ce, toujours d'après le langage de la discipline (Ibid., 1997).

Afin de favoriser la transférabilité des résultats (validité externe), la procédure d'analyse de contenu de même que le terrain à l'étude (Lapointe, 2001) sont présentés de façon détaillée.

### 3. L'ÉCHANTILLON

Dans cette étude, l'échantillonnage non probabiliste, en particulier l'échantillonnage par choix raisonné, permet une réflexion approfondie selon les types de personnes les plus susceptibles de répondre à la question de recherche.

L'échantillonnage par choix raisonné est la stratégie privilégiée considérant que le choix des participants et des sites est fait en fonction de la compréhension du problème de recherche et du phénomène à l'étude. (Creswell, 2003 dans Fortin, 2010, p. 281)

Dans cette perspective, en recueillant des données informatives riches auprès des sujets, on peut constater que l'échantillon de la recherche comprend des sujets qui présentent des caractères typiques (Gall, Gall et Borg, 2007 ; Suter, 2006). En ce sens,

la recherche met plutôt l'accent sur la pertinence de l'échantillon par rapport à l'objet d'étude (Fortin, 2010). Selon Macnee et McCabe (2008 dans *Ibid.*, 2010), « [...] il est essentiel que l'échantillon reflète bien la population cible, étant donné que les expériences subjectives sont au cœur de l'étude. » (p. 243). Dans cette perspective, l'échantillon comprend des sujets qui présentent des caractères typiques, ce qui permet de recueillir des données informatives riches auprès des sujets (Gall, Gall et Borg, 2007 ; Suter, 2006 dans *Ibid.*, 2010). Cette technique d'échantillonnage ne vise pas la représentativité statistique de l'échantillon. Elle met plutôt l'accent sur la pertinence de l'échantillon par rapport à l'objet d'étude et sur la faculté des sujets à diversifier et à compléter les données recueillies et d'aider à circonscrire une réalité méconnue (*Ibid.*, 2010). De plus, cette perspective permet de comprendre et de décrire l'obsolescence professionnelle en contexte. Enfin, elle justifie la valeur explicative du cadre d'analyse exposé dans cette recherche.

### **3.1 La constitution de l'échantillon**

La constitution de l'échantillon de l'étude s'appuie sur la collaboration volontaire des organisations et des personnes y travaillant ainsi que des praticiennes et des praticiens ainsi que des travailleuses et des travailleurs qui les consultent dans la région montréalaise.

Les organisations participant à la recherche devaient satisfaire à des critères du domaine de la haute technologie. En fait, ces entreprises offrent des services professionnels ainsi que des services de gestion. Ces domaines ont été ciblés, car ces organisations sont grandement touchées par les changements organisationnels dus à l'implantation des technologies de l'information. Pour ce qui est des praticiennes et des praticiens, ils sont des personnes qui travaillent dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines. Ces personnes ont été choisies, car elles interviennent auprès de travailleuses et de travailleurs qui éprouvent des difficultés à la suite des changements organisationnels.

Pour le recrutement, une liste d'organisations ainsi qu'une liste de praticiennes et de praticiens potentiels sont identifiés afin de solliciter leur participation. Ils sont sollicités pour recruter des sujets volontaires qui satisfont aux critères d'inclusion. Dans un premier temps, les sujets volontaires ont été invités à remplir un questionnaire, soit l'Inventaire portant sur le Maintien des Compétences au Travail (IMCT) de Vachon



(2011). Les informations recueillies à l'aide de ce questionnaire permettent de procéder à un choix raisonné des sujets. En fait, ce questionnaire sert à dépister les personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Certaines recherches, sur l'épuisement professionnel, ont également procédé de cette façon afin de s'assurer d'avoir des sujets aux prises avec ce phénomène (Côté, 2001 ; Vanier, 1999). Ainsi, il y a donc quelques précédents secondant notre choix méthodologique. Ce questionnaire trouve son utilité dans la sélection des sujets par leurs résultats. Parmi ces personnes se trouvent les sujets qui ont composé notre échantillon tout en assurant une relative homogénéité ; c'est une diversité entre les sujets qui est recherchée. Parmi les sujets ayant participé aux entretiens semi-dirigés, on retrouve, en effet, une diversité quant à l'âge, au genre, au poste occupé, au milieu de pratique et au type de clientèle touché. Étant donné le caractère d'une recherche qualitative qui situe l'échantillon entre 4 et 15 sujets (Stake, 2006), dix paraît un nombre de sujets permettant de faire une analyse comparative intéressante.

### **3.2 L'outil de sélection des sujets**

L'utilisation d'un outil de sélection a deux fonctions. La première permet une redondance de données concernant deux évaluations auprès des sujets, l'une effectuée par les praticiennes et praticiens dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines et l'autre réalisée par l'outil de sélection. Avec ces données, la deuxième permet en plus de former un échantillon de cas limites. Cet échantillon donne accès à de riches renseignements sur les situations extrêmes d'obsolescence professionnelle. Ainsi, la pertinence de l'échantillon est mieux assurée par rapport à l'objet d'étude.

L'outil de sélection des sujets choisi dans cette recherche est l'IMCT de Vachon (2011) permettant d'évaluer le niveau de l'obsolescence professionnelle. La revue de la littérature francophone et anglophone sur l'obsolescence professionnelle a mené à la conclusion qu'il n'y a aucun autre instrument démontrant des qualités métrologiques pour identifier l'obsolescence professionnelle.

L'analyse factorielle exploratoire de l'IMCT a obtenu un KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) à 88,7 % avec une variable expliquée à 45 %. L'analyse de cohésion interne (alpha de Cronbach) des facteurs est reproduite au tableau 3.

Tableau 3  
Analyse de cohésion interne (alpha de Cronbach) de l'IMCT

<b>Facteurs</b>	<b><i>alpha</i></b>
1 : Motivation	0,91
2 : Compétence	0,67
3 : Désirs et aspirations	0,74
4 : Estime de soi	0,74
5 : Désir d'apprendre	0,64

*Source* : Rapport d'analyses psychométriques, 2004.

De plus, le choix de l'instrument correspond aussi à des critères importants pour cette étude, tels que son temps de passation estimé à une courte durée (30 minutes), ses échelles de mesure, ses scores normatifs pour l'échelle globale et pour chaque sous-échelle de la mesure présentés au tableau 4 et la maîtrise de l'instrument par la doctorante.

Tableau 4  
Scores normatifs selon les niveaux d'obsolescence professionnelle  
et les niveaux des sous-échelles de l'IMCT

<b>Zones</b>	<b>Critique</b>	<b>Faible</b>	<b>Bonne</b>	<b>Très bonne</b>	<b>Excellente</b>
	0 % et 60 %	61 % et 65 %	66 % et 75 %	76 % et 85 %	86 % et 100 %

Note – l'échantillon normatif comprend 427 personnes (Vachon, 2011)

C'est un instrument polyvalent et auto-administré. L'IMCT comporte 43 questions avec une échelle de type Likert. Cet inventaire s'appuie sur cinq facteurs pour la mesure de l'obsolescence professionnelle. Ces facteurs sont décrits dans le tableau 5.

**Tableau 5**  
**Facteurs de l'IMCT avec définitions**

<b>Facteurs</b>	<b>Définitions</b>
1. Motivation	L'indice de la motivation se définit par la somme des attentes affectées de leur puissance d'attraction respective déclenchant et soutenant une action dans la direction d'un but.
2. Compétence ( <i>soft</i> )	L'indice de la compétence touche le développement de la capacité de l'individu à identifier et à résoudre efficacement des problèmes propres à sa situation professionnelle sur la base de connaissances, d'expériences, de comportements et d'attitudes.
3. Désirs et aspirations	L'indice des désirs et aspirations touche la dimension du temps (passé, présent et futur) et l'idéal de l'image que l'on peut se faire de soi-même.
4. Estime de soi	L'indice de l'estime de soi touche la structure même de l'individu. Le regard que porte l'individu sur lui-même peut en dire long sur son estime de soi. Ce qui compose l'estime de soi est la confiance que l'on porte sur soi et la reconnaissance que l'on a de notre environnement de travail. Plus cet indice est élevé, plus l'individu démontrera de la flexibilité aux changements technologiques ou autres.
5. Désir d'apprendre	L'indice du désir d'apprendre suppose l'idée d'une saisie de quelque chose au-dehors pour l'intégrer à l'intérieur de soi. L'acte d'apprendre commence donc par l'acte de prendre. L'individu qui prend des objets par la main apprend à les maîtriser, tente de se les approprier dans un contexte social. Il va prendre ce qui lui manque, mais il devra aussi perdre ce qu'il a pris pour pouvoir prendre de nouveau. En effet, cette aventure, cette quête implique de se déprendre à certains moments, de se dessaisir de ce que l'on sait, de se séparer de ceux avec qui on a appris.

### **3.3 Le terrain de recherche**

La manière dont a été appréhendé le terrain de recherche a été subdivisée en quatre étapes. Ces dernières écrivent le déroulement du recrutement à partir des volontaires à l'étude jusqu'aux choix des dix sujets.

Étape 1. Des treize questionnaires contactés, aucun n'a répondu positivement à l'invitation à participer à la recherche. Des quinze praticiennes et praticiens contactés, seulement cinq ont répondu favorablement à la demande de participation à l'étude. Donc, cinq praticiennes et praticiens dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines ont été joints par téléphone afin de les informer sur cette recherche et solliciter leur collaboration. Les cinq ont accepté de collaborer.

Étape 2. À l'aide d'une fiche répertoriant les principaux symptômes associés à l'obsolescence professionnelle (annexe 3) distribuée par courriel, ces praticiennes ou praticiens ont effectué une sélection parmi leur clientèle courante. Ces derniers ont envoyé un courriel personnalisé à 27 individus au total les informant sur la

recherche (annexe 4) en cours. Ce courriel comprenait tous les renseignements concernant la recherche incluant deux documents, dont le consentement à répondre au questionnaire (annexe 5) ainsi que le questionnaire (IMCT). À la suite de ce courriel, 15 individus ont retourné le questionnaire complété ainsi que le formulaire de consentement dûment rempli.

Étape 3. La sélection des sujets fut effectuée à l'aide de l'IMCT reprenant ainsi une pratique déjà expérimentée par Côté (2001), Lamarche (2006) et Vanier (1999) dans des recherches sur l'épuisement professionnel, à savoir un premier dépistage à l'aide d'un instrument ayant été validé sur le plan psychométrique.

L'IMCT a permis de dépister dix personnes montrant des indices élevés d'obsolescence professionnelle. Les sujets ainsi retenus furent invités à participer à un entretien visant à réfléchir sur leur développement professionnel et aussi à signer un nouveau formulaire de consentement (annexe 6).

Étape 4. Les cinq volontaires identifiés par les praticiennes et les praticiens n'ayant pas été retenus, car ne montrant pas des seuils critiques sur IMCT reçurent un courriel de la doctorante les remerciant de leur intérêt à participer à la recherche et les informant qu'ils n'avaient pas été retenus pour la suite de l'étude. Dans ce courriel, il leur était précisé que s'ils avaient besoin d'un soutien psychologique ou carriérologique, la doctorante était disponible pour en parler avec eux et les référer à d'autres ressources, si nécessaire. Deux d'entre eux ont signifié leur déception et ont obtenu de la doctorante des informations ainsi qu'une liste de ressources appropriées portant sur leur besoin.

#### 4. LES SUJETS À L'ÉTUDE

Au final, cette étude se compose de 10 sujets. Ainsi, l'ordre de grandeur d'un échantillon pour une étude qualitative, selon Stake (2006), peut se situer entre 4 et 15 sujets. Dix paraissait le nombre idéal de sujets pour procéder à une analyse comparative. Qui plus est, ces sujets correspondaient aux trois critères d'inclusion assurant la représentativité de l'échantillon et ils étaient prêts à s'engager dans l'étude.

D'ailleurs, il appert important de faire une description de l'échantillon en précisant les caractéristiques sociodémographiques des sujets à l'étude.

L'échantillon des sujets, âgé entre 30 ans et 60 ans, comprend autant de femmes que d'hommes. La répartition des sujets par tranche d'âge est de 30 à 35 ans avec 5 sujets, de 40 à 45 ans avec 1 sujet, de 45 à 50 ans avec 3 sujets ainsi que de 60 à 65 ans avec 1 sujet.

Neuf des dix sujets ont le français comme langue maternelle. L'autre sujet a comme langue maternelle l'anglais, mais œuvre dans des milieux de travail francophone depuis le début de sa vie professionnelle. Il maîtrise très bien le français et rien ne permet de croire que la question linguistique fut un handicap pour ce sujet dans le cadre de cette recherche.

Concernant l'état civil, il y a deux sujets mariés et six, en union libre ainsi que deux célibataires. Sept sujets ont des enfants.

La moitié des sujets ont une formation universitaire. De plus, les sujets ont une qualification professionnelle. La distribution des niveaux de scolarisation se répartit comme suit : 1 sujet possède un diplôme d'études professionnelles ; 1 sujet un diplôme d'études secondaires, 2 sujets une attestation d'études collégiales, 1 sujet un diplôme d'études collégiales et 5 sujets un baccalauréat.

Quant à la rémunération, 2 sujets ont un revenu annuel de 24 000 \$ à 34 999 \$, 4 sujets ont un revenu de 45 000 \$ à 54 999 \$, 2 sujets ont un revenu de 65 000 \$ à 74 999 \$, 1 sujet a un revenu de 75 000 \$ à 84 999 \$ et 1 sujet a un revenu de 85 000 \$ à 94 999 \$.

Pour ce qui est du lieu de travail, 8 sujets travaillent dans des entreprises privées contre 2 dans des organismes parapublics. Tous ces sujets ont un travail à temps plein. De plus, 60 % dans des milieux non syndiqués contre 40 % des sujets œuvrent dans des lieux syndiqués.

La répartition des sujets par secteur de travail soit : 20 % travaillent dans le secteur professionnel des affaires, finances et administration et 30 % œuvrent dans le secteur des transformations et de la fabrication. Les autres secteurs tels que l'enseignement, l'administration publique, la vente, les services, le service-conseil et les technologies de l'information obtiennent 10 % chacun.

Quant à la hiérarchisation des postes de travail, on constate que 50 % font partie du personnel professionnel, 20 % se trouvent au niveau des cadres intermédiaires, 20 % œuvrent comme personnel technique et 10 % des sujets font partie du personnel opérateur.

En matière d'années d'expérience sur le marché du travail, 30 % des sujets cumulent 25 ans, 30 % des sujets 18 ans, 10 % des sujets 15 ans, 20 % des sujets 11 ans et 10 % des sujets possèdent 5 ans d'expérience sur le marché du travail.

Pour ce qui est du nombre d'années dans le domaine de travail, 20 % des sujets œuvrent depuis 25 ans dans le même domaine, 20 % des sujets depuis 18 ans, 20 % des sujets depuis 10 ans, 20 % des sujets depuis 8 ans et 20 % des sujets œuvrent dans le même domaine depuis 5 ans.

Le nombre d'années qu'ont cumulé les sujets dans la dernière organisation : 20 % des sujets travaillent auprès de la même organisation depuis 25 ans, 20 % des sujets depuis 18 ans, 10 % des sujets depuis 10 ans, 10 % des sujets depuis 8 ans et 20 % des sujets depuis 5 ans. Parmi ceux-ci, un sujet cumule 25 ans sur le marché du travail, dont 20 ans dans un domaine et 5 ans dans un autre et 20 % des sujets travaillent depuis 3 ans.

Notre échantillon est composé majoritairement de sujets aux prises avec l'obsolescence professionnelle contre un sujet ayant jadis vécu un épisode, il a 2 ans, et qui a duré 3 ans. La répartition des sujets montre que les épisodes varient de 2 à 15 ans. Les durées se répartissent entre 2 ans, 4 ans, 11 ans et 15 ans dans une proportion de 10 % pour chacune et une proportion de 20 % pour chacune des durées de 3 ans, 5 ans et 6 ans.

## 5. LA COLLECTE DES DONNÉES

Cette partie décrit la méthode de la collecte des données. La première section spécifie les scores normatifs des niveaux d'obsolescence professionnelle des sujets à l'étude et l'entretien semi-dirigé comme méthode de collecte de ces données. La dernière section décrit les différentes étapes du déroulement de la recherche.

### 5.1 Les scores normatifs des niveaux d'obsolescence professionnelle des sujets à l'étude

Les résultats à l'IMCT des sujets à l'étude sont présentés et accompagnés d'une brève analyse. La figure 2 fait un rappel de la distribution des scores normatifs selon les niveaux d'obsolescence professionnelle et ceux des sous-échelles de l'IMCT. La zone « critique » se situe entre 0 % et 60 %, la zone « faible » se situe entre 61 % et 65 %, la zone « bonne » se situe entre 66 % et 75 %, la zone « très bonne » se situe entre 76 % et 85 % et la zone « excellente » se situe entre 86 % et 100 %. Les zones « critique » et « faible » sont celles qui requièrent une attention particulière à l'échelle globale et aux échelles spécifiques, car elles constituent une alerte significative dans le dépistage de l'obsolescence professionnelle.

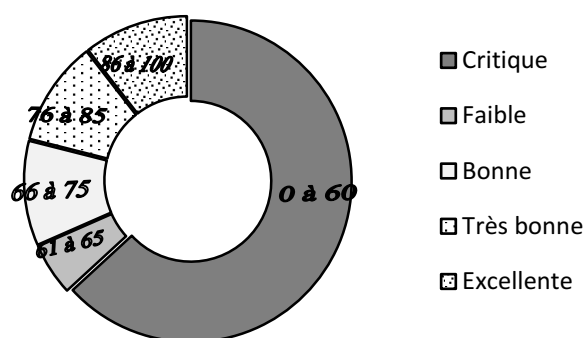


Figure 2 : Scores normatifs selon les niveaux d'obsolescence professionnelle et les niveaux des sous-échelles de l'IMCT

Les résultats pour chacun des sujets à l'échelle globale d'obsolescence professionnelle sont décrits. En effet, la moyenne se situe à 54 %. Les scores globaux se distribuent entre 44 % et 59,50 %. L'écart-type est de 5. Sept sujets se situent au-dessus de la moyenne de l'échantillon et trois se situent en dessous de la moyenne. Les résultats des scores globaux de l'échantillon se situent dans la zone « à développer » de maintien des compétences professionnelles. Selon Vachon (2011), cette zone est jugée « critique » au niveau de l'échelle de l'Obsolescence professionnelle.

À l'échelle de la Motivation, la moyenne se situe à 41 %. Les scores globaux se distribuent entre 30 % à 56 %. L'écart-type est de 9. La moitié des sujets se situent en dessous de la moyenne de l'échantillon. Les résultats des scores globaux de

l'échantillon se situent dans la zone jugée « critique » au niveau de l'échelle de la Motivation.

À l'échelle de la Compétence (*soft*), la moyenne se situe à 45 %. Les scores globaux se distribuent entre 34 % et 63 %. L'écart-type est de 8,5. Sept sujets se situent en dessous de la moyenne de l'échantillon. Trois sujets se situent au-dessus de la moyenne. Au niveau de la compétence (*soft*), pour neuf des sujets, les résultats des scores globaux de l'échantillon se situent dans la zone jugée « critique » et pour un sujet dans la zone jugée « faible ».

À l'échelle des Désirs et Aspirations, la moyenne se situe à 43 %. Les scores globaux se distribuent entre 34 % et 66 %. L'écart-type est de 10. La moitié des sujets se situent en dessous de la moyenne de l'échantillon. Au niveau des désirs et de l'aspiration, pour neuf des sujets, les résultats des scores globaux de l'échantillon se situent dans la zone jugée « critique » et pour un sujet dans la zone jugée « bonne ».

À l'échelle de l'Estime de soi, la moyenne se situe à 61 %. Les scores globaux se distribuent entre 43 % et 72 %. L'écart-type est de 11. Quatre des sujets se situent en dessous de la moyenne de l'échantillon. Six des sujets se situent au-dessus de la moyenne. Au niveau de l'estime de soi, pour quatre des sujets, les résultats des scores globaux de l'échantillon se situent dans la zone jugée « critique » pour un sujet dans la zone jugée « faible » et pour cinq sujets dans la zone jugée « bonne ». Voici les résultats des sujets.

À l'échelle du Désir d'apprendre, la moyenne se situe à 64 %. Les scores globaux se distribuent entre 42,5 % et 90 %. L'écart-type est de 16. La moitié des sujets se situent en dessous de la moyenne de l'échantillon. Au niveau du désir d'apprendre, pour quatre des sujets, les résultats des scores globaux de l'échantillon se situent dans la zone jugée « critique », pour un sujet dans la zone jugée « faible », pour trois sujets dans la zone jugée « bonne » et les deux autres sujets se situent dans les zones « très bonne » et « excellente ».

En résumé, les résultats à l'IMCT affichés au tableau 6, indiquent l'état de l'obsolescence professionnelle des sujets à l'étude. Les scores à cette mesure sont élevés et détectent ainsi des signes d'obsolescence professionnelle chez tous les dix



sujets. Aucune surprise, puisqu'à l'étape 4, l'IMCT fut utilisé pour sélectionner les sujets.

Tableau 6  
Résultats des sujets aux échelles de l'IMCT

Sujets	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Obsolescence	47	44	53,5	53	55	55	59,5	59	59,5	53,5
Motivation	42	30	36	56	40	44	50	32	30	50
Compétence ( <i>soft</i> )	40	43	40	34	54	43	43	37	63	48,5
Désirs et Aspiration	37	34	48,5	66	43	46	48,5	34	34	40
Estime de soi	57	43	72	54	44,5	69	69	63	70	68
Désir d'apprendre	42,5	62,5	45	57,5	90	75	65	85	52,5	67,5

En tenant compte des résultats obtenus aux sous-échelles indiquées à ce tableau, on constate que les scores aux mesures telles que la motivation, la compétence (*soft*) et les désirs et l'aspiration sont élevés. Ainsi, on est en présence de signes négatifs par rapport à ces sous-échelles, soit des indicateurs tels qu'une démotivation, un manque de capacité à identifier et à résoudre des problèmes en lien avec les connaissances, l'expérience, les comportements et les attitudes au travail ainsi qu'une baisse des désirs et de l'aspiration professionnelle.

Ces résultats concordent avec ceux de Lamarche (2006) qui mentionne que :

Il ressort de notre étude que les activités de mise à jour des connaissances, la motivation à les réaliser, la motivation extrinsèque et l'accomplissement personnel sont des éléments distinctifs de l'obsolescence (p. 196).

Par ailleurs, les résultats aux mesures de l'Estime de soi et du Désir d'Apprendre obtiennent des scores plus variés entre les sujets. Notamment, on constate qu'à ces deux mesures, seulement quatre sujets se trouvent dans la zone jugée « critique » et un sujet dans la zone jugée « faible ». En conséquence, on a détecté des signes négatifs sur les mesures de l'Estime de soi et du Désir d'Apprendre chez seulement 50 % des sujets. De plus, les résultats à la mesure du Désir d'Apprendre fluctuent considérablement entre les sujets comme on le constate par cette distribution : trois sujets dans la zone jugée « bonne » et les deux autres sujets se situant dans les zones « très bonne » et « excellente ».

## **5.2 La méthode de collecte de données qualitatives; l'entretien semi-dirigé**

L'entretien semi-dirigé a permis d'accéder à l'expérience de l'individu de manière à saisir sa réalité pour tenter de comprendre un phénomène vécu, ici l'obsolescence professionnelle. Les entretiens ont été effectués à l'aide d'un guide d'entretien semi-dirigé (annexe 7). Ce guide comprend trois parties se rapportant aux trois caractéristiques de l'obsolescence professionnelle faisant consensus dans la littérature : le manque de connaissances et de compétences, le manque de motivation et la perte d'efficacité au travail. De plus, l'expérience pluridimensionnelle et les stratégies d'adaptation ont été explorées par des questions complémentaires réparties dans le guide notamment la question : « Avez-vous des stratégies qui vous permettent de rester dans votre situation? » Ces informations sont importantes puisqu'elles permettent de circonscrire l'expérience de vie et son contexte tout en les reliant à l'environnement donné. Conformément à Creswell (2007), les questions posées ont permis de mettre en relief la description de l'expérience vécue et les thèmes représentés par leurs réponses.

## **5.3 Le déroulement de la recherche**

Cette recherche a été réalisée en six temps répartis sur une période de sept mois.

Le premier temps a porté sur la circonscription du terrain de recherche mentionnée à la section précédente, voire de l'échantillon de l'étude. Cette dernière s'est déroulée pendant les mois de décembre 2013 et janvier 2014. Elle comprend aussi les courriels et les formulaires qui ont été envoyés aux organisations (annexe 1) et aux praticiennes et aux praticiens en santé mentale et en relations humaines (annexe 2).

Des treize gestionnaires contactés, aucun n'a répondu positivement à l'invitation à participer à la recherche. Les gestionnaires étaient tous navrés de décliner cette invitation prétextant un manque de temps, une période peu propice ou un malaise quant au ciblage des individus potentiels. Certains gestionnaires plus loquaces évoquaient leur crainte de démasquer des individus par leur état. Cette situation les rendait inconfortables comme si on leur demandait d'apposer des étiquettes sur certains membres de leur équipe de travail. Ces propos se rapprochent de la crainte de stigmatiser des individus par rapport à un groupe. On peut penser ici que les gestionnaires ont préféré garder le silence plutôt que de dénoncer une situation nuisible

et contreproductive. Il est à noter que les raisons avancées par ces gestionnaires pour ne pas participer à cette recherche correspondent, dans une large mesure à celles initialement recueillies par Lamarche (2006). Par ailleurs, dans la foulée des observations de Limoges (2001), il y a lieu de se demander si ces gestionnaires ne craignaient pas une forme de boomerang et de devenir des arroseurs arrosés ?

Sur quinze praticiennes et praticiens contactés, dix ont répondu défavorablement à l'appel. Ceux-ci se sont désistés de l'étude émettant des raisons telles que le manque de temps et la surcharge de travail que la participation à cette recherche leur exigerait. Ils ont aussi émis une crainte face à l'objet de recherche. Pour eux, participer à cette étude serait l'équivalent d'un suicide professionnel si leurs clients venaient à connaître le véritable but de l'étude. Encore ici, il y a la présence d'une peur de stigmatiser des individus, voire de se stigmatiser soi-même.

En résumé, la circonscription du terrain de recherche ne s'est pas déroulée comme prévu, car le recrutement de volontaires a été fait uniquement par cinq praticiennes et praticiens en santé mentale et en relations humaines de la région de la Montérégie. Les organisations sélectionnées et sollicitées par les critères de sélection, soit celles du domaine de la haute technologie en raison de l'introduction continue de nouveaux produits et de leur service en recherche et développement (de Grip et van Loo, 2002) ou celles des organisations syndiquées pour l'aspect de l'ancienneté et de la sécurité d'emploi créant des conditions d'émergence d'une routine (Limoges, 2001) ont décliné l'invitation qui leur avait été adressée.

Le deuxième temps s'est déroulé en février 2014 et a porté sur la demande d'évaluation éthique qui fut déposée au comité d'éthique de la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke. Le certificat d'éthique obtenu en avril 2014 est présenté à l'annexe 8. Afin de respecter les normes d'éthique impliquant la participation d'individus, ce certificat stipule que les informations recueillies doivent être strictement confidentielles et ne peuvent être directement reliées aux sujets. Pour ce faire, l'utilisation de pseudonymes dans la transcription et l'analyse des données qualitatives recueillies en entretien est recommandée. Les enregistrements sous forme audio ont été utilisés dans un seul usage, soit la transcription des données. La transcription des entretiens a été rigoureusement effectuée en raturant toute information pouvant mener à l'identification des sujets. D'une part, le matériau de l'étude a été conservé sous clé

dans des fichiers numériques protégés par des mots de passe ou dans le bureau de la doctorante. Et d'autre part, l'accès au matériau a été réservé exclusivement à la doctorante et à l'équipe de recherche. Pour terminer, les données seront détruites au plus tard quatre ans après la soutenance de la thèse et auront un seul usage qui vise l'utilité de cette étude.

Le troisième temps a consisté à valider le guide d'entretien semi-dirigé afin de s'assurer de sa capacité à obtenir les informations nécessaires pour atteindre notre objectif de recherche.

Le quatrième temps a servi à sélectionner les sujets à l'échantillon. La lettre d'information, adressée aux répondantes et répondants au début de la recherche, contenait des renseignements (objectifs et déroulement) sur la recherche et fut accompagnée des formulaires de consentement. De plus, des renseignements ont été communiqués aux sujets par téléphone lors des prises de rendez-vous pour les entretiens semi-dirigés. D'autres détails furent également fournis au début de la rencontre notamment la durée approximative de l'entretien, la possibilité que l'étude requière des entretiens supplémentaires et la chance d'obtenir les résultats de l'étude.

Le cinquième temps a permis de faire une prévalidation du guide d'entretien semi-dirigé auprès du premier sujet à l'étude. Une attention particulière a été portée sur la compréhension des termes et des questions afin de vérifier leur clarté. En plus, la directionnalité recherchée par les questions a permis d'être vérifiée par le contenu des réponses du sujet. Après avoir fait l'analyse de la prévalidation, les autres entretiens furent poursuivis en gardant le même format étant donné l'accueil positif lors de l'entretien semi-dirigé. De plus, cette prévalidation a permis à la doctorante de se familiariser avec le format de l'entretien afin de trouver une aisance autant dans la formulation des questions que dans la juste part entre l'empathie, le respect et le sens critique (Imbert, 2010).

Le sixième temps a consisté à la réalisation des entretiens semi-dirigés. Ils se sont déroulés hors des milieux de travail des sujets dans un endroit assurant la confidentialité des échanges. Ils ont eu lieu sur une période s'échelonnant de juin 2014 à juillet 2014. La durée des entretiens était de 90 à 120 minutes. Les échanges ont été enregistrés à l'aide d'un support audio. Les sujets ont été interviewés une seule fois.

À la fin de chacun des entretiens, les sujets étaient informés qu'ils pourraient éventuellement obtenir les résultats de la recherche. En terminant, les sujets ont été remerciés de s'être déplacés et d'avoir accepté de partager leur expérience dans le cadre de cette recherche. Les sujets ont mentionné s'être sentis libérées ou plus légers après leur entretien. D'ailleurs, certains ont fait part par courriel des bienfaits de l'entretien sur leur vie.

## 6. L'ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES

L'analyse qualitative a été considérée comme « un processus de révision, d'organisation, de catégorisation, de synthèse et d'interprétation des données en vue de décrire et d'expliquer les phénomènes à l'étude » (Fortin, 2010, p. 459). Le processus d'analyse a commencé par la transcription des enregistrements d'entretien en respectant l'anonymat des sujets. Les transcriptions ont été effectuées par la doctorante.

Afin de permettre une meilleure interprétation des données générées, le modèle de Miles et Huberman (2003) a été retenu pour cette étude. Dans ce modèle, on présente trois flux concourants de composantes-activités qui s'entrecroisent dans le processus d'analyse. Il s'agit, comme le démontre la figure 4, d'un premier flux par la condensation, d'un deuxième flux par la présentation et d'un troisième et dernier flux par l'élaboration et la vérification des conclusions.

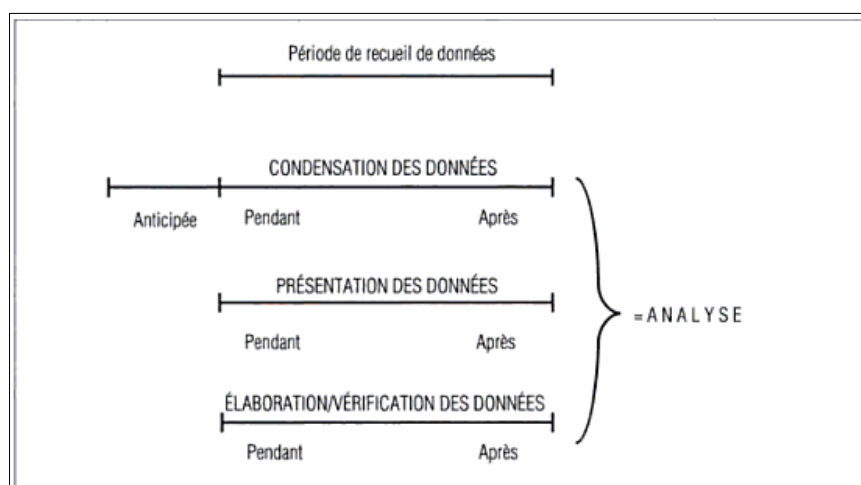


Figure 3 : Composantes de l'analyse des données : modèle de flux  
Tiré de Miles et Huberman, (2003, p. 28).

## **6.1 La condensation des données**

Le premier flux, celui de la condensation des données brutes, correspond à la contraction, la simplification, l'abstraction et la transformation des données (Miles et Huberman, 2003).

Ce flux s'est effectué de façon progressive en commençant par des lectures approfondies et répétées des verbatim. Il y a eu un classement de l'information reçue faisant naître une ébauche de l'arborescence. De là naissait l'émergence d'une stratégie de codage des entretiens à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVivo 10. Cette partie du processus, qui devient le modèle d'analyse initial, a été réalisée par la doctorante sous la supervision d'un assistant de recherche ayant une expertise sur NVivo 10.

Pour ce faire, le modèle d'analyse initial, auquel le corpus a été confronté, a trouvé appui sur les questions du guide d'entretien semi-dirigé. Les résultats de l'analyse de contenu menée initialement ont démontré le vécu des sujets à travers leur expérience pluridimensionnelle de l'obsolescence professionnelle. De plus, ce premier niveau d'analyse a permis de proposer une grille comportant un regroupement primaire et un regroupement secondaire afin d'être plus conforme à l'essentiel du corpus permettant de répondre aux trois questions de recherche.

Le regroupement primaire a été constitué de quatre dimensions, alors que le regroupement secondaire comprenait cinq types d'expérience subjective (tableau 7). Ainsi, le regroupement primaire s'est réparti entre les dimensions suivantes 1) connaissances et compétences, 2) motivation, 3) efficacité au travail et 4) stratégie d'adaptation (tableau 7). Le regroupement secondaire s'est divisé selon les plans de l'expérience subjective suivants : 1) cognitif, 2) affectif, 3) comportemental, 4) relationnel et 5) contextuel. Le dernier regroupement primaire, soit les stratégies d'adaptation, n'a pas été réparti en un regroupement secondaire.

En ce qui a trait au regroupement secondaire des plans d'expérience subjective, il y a des subdivisions spécifiques au regroupement primaire qui ont touché l'expérience sur les plans cognitif et contextuel. Et, seules les subdivisions au regroupement primaire de la dimension Motivation ont touché l'expérience sur le plan affectif.

Tableau 7  
Grille d'analyse de l'obsolescence professionnelle

Regroupement primaire (dimensions)	Regroupement secondaire (plans de l'expérience subjective)	
Connaissances et compétences	Plan cognitif	Évaluation quant à une personne compétente
		Évaluation portée sur leur niveau de compétence
		Perception des connaissances et des compétences
		Évènement déclencheur de son manque de compétences
	Plan affectif	
	Plan comportemental	
	Plan relationnel	
	Plan contextuel	Obstacle lié à la formation
		Modification à la suite d'une formation
	Motivation	Plan cognitif
Évaluation portée sur son niveau de motivation		
Perception d'une perte de motivation		
Évènement déclencheur de sa perte de motivation		
Évaluation portée sur sa fierté au travail		
Perception de son avenir professionnel		
Perception de la réussite d'une insertion professionnelle		
Perception du sens du travail		
Plan affectif		Plafonnement de carrière
		Frustration, tension et « mal-être » au travail
Plan somatique		
Plan comportemental		
Plan relationnel		
Plan contextuel		Changement organisationnel
		Enjeu organisationnel
Efficacité au travail		Plan cognitif
	Évaluation portée sur son niveau d'efficacité	
	Perception de sa perte d'efficacité	
	Évènement déclencheur de sa perte d'efficacité	
	Perception des changements	
	Plan affectif	
	Plan comportemental	
	Plan relationnel	
	Plan contextuel	Méthode en place
		Relever de nouveau défi
Stratégie d'adaptation		

En premier lieu, pour le regroupement primaire de la dimension Connaissances et compétences, il a été tout à fait opportun de définir les subdivisions. En ce sens, l'expérience sur le plan cognitif a regroupé les agrégats autour du raisonnement, du jugement et de la perception des fonctions cognitives du sujet. Plus spécifiquement, ce regroupement a fait référence aux jugements qu'a portés le sujet sur son évaluation

d'une personne compétente au travail, l'évaluation de son niveau de compétence, la perception de ses connaissances et de ses compétences et sur les évènements déclencheurs et sur son manque de compétences. L'expérience sur le plan contextuel s'est caractérisée, quant à elle, par les thèmes qui se sont rapportés aux obstacles liés à la formation et aux modifications à la suite d'une formation.

Par la suite, pour le regroupement primaire de la dimension Motivation, il a été nécessaire de définir les subdivisions. Ainsi, l'expérience sur le plan cognitif a regroupé les agrégats autour du raisonnement, du jugement et de la perception des fonctions cognitives du sujet. Plus spécifiquement, ce regroupement a fait référence aux jugements qu'a portés le sujet sur son évaluation quant à une personne motivée, l'évaluation de son niveau de motivation, la perception de sa perte de motivation, l'évènement déclencheur de sa perte de motivation, l'évaluation portée sur sa fierté au travail, sa perception de son avenir professionnel et sa façon de voir le sens du travail. L'expérience sur le plan affectif s'est définie par les agrégats reliés au plafonnement de carrière et aux états de tension psychique nommés par la frustration, la tension et le « mal-être » au travail. Et, l'expérience sur le plan contextuel s'est caractérisée par les thèmes qui se sont rapportés au changement organisationnel et à l'enjeu organisationnel. De plus, le regroupement secondaire du type d'expérience sur le plan somatique s'est ajouté aux autres types de cette dimension.

Pour terminer, pour le regroupement primaire de la dimension Efficacité au travail, il a été nécessaire de déterminer les subdivisions. L'expérience sur le plan cognitif a regroupé les agrégats autour du raisonnement, du jugement et de la perception des fonctions cognitives du sujet. Plus spécifiquement, ce regroupement a fait référence aux jugements qu'a portés le sujet sur son évaluation quant à une personne efficace, l'évaluation de son niveau d'efficacité, la perception de sa perte d'efficacité personnelle, l'évènement déclencheur de sa perte d'efficacité et sa façon de voir les changements. Et, l'expérience sur le plan contextuel s'est caractérisée par les thèmes qui se rapportent aux méthodes de travail en place par l'organisation et son désir de relever de nouveaux défis.

## **6.2 La présentation des données**

Le deuxième flux est celui de la présentation des données. Dans cette section, on a porté une attention particulière aux données recueillies afin d'en faire une



interprétation intelligible, juste et compréhensible pour l'ensemble des sujets visés. La présentation des données a commencé avec les caractéristiques sociodémographiques des sujets et leurs facteurs d'obsolescence professionnelle. Ensuite, l'analyse s'est poursuivie par les descriptifs de leur parcours à partir de la grille d'analyse. L'analyse se complète avec la présentation globale de l'assemblage organisé des données qui permet de tirer des conclusions (Miles et Huberman, 2003) sur les trois dimensions. Aussi, l'expérience pluridimensionnelle et les stratégies d'adaptation ont fait partie de cette présentation globale.

### **6.3 L'élaboration et la vérification des données**

Le troisième et dernier flux porte sur l'élaboration et la vérification des conclusions. Au cours de la recherche d'informations, la doctorante a tenté des conclusions qui ont orienté le déroulement de la recherche (*Ibid.*, 2003). Ces conclusions ont découlé d'un processus d'analyse. Il a été possible, comme le suggèrent Miles et Huberman (2003), de valider au fur et à mesure ces conclusions, de ne pas écarter trop rapidement certaines hypothèses ou certains modèles, de garder un questionnement continu par rapport aux objectifs de l'étude (Paillé et Mucchielli, 2012) et d'écarter les hypothèses non justifiées.

## **QUATRIÈME CHAPITRE**

### **RÉSULTATS**

Ce chapitre présente les résultats provenant de l'analyse des entretiens semi-dirigés à partir de la grille d'analyse du tableau 7 du chapitre précédent. Les données sont distribuées en deux points afin de répondre aux deux objectifs spécifiques. Le point sur les analyses des données concernant l'expérience pluridimensionnelle des sujets sert à répondre au premier objectif, alors que le point sur les stratégies d'adaptation mises en œuvre dans leur sphère professionnelle pour faire face à l'obsolescence professionnelle et au syndrome d'obsolescence pour répondre au deuxième objectif.

Ainsi, on retrouve le portrait global de l'obsolescence professionnelle de chaque sujet selon les quatre dimensions du regroupement primaire de la grille d'analyse, soit, 1) les connaissances et les compétences, 2) la motivation, 3) l'efficacité au travail et 4) les stratégies d'adaptation. Ce portrait se déploie à partir de chacune de ces dimensions selon les six plans d'expérience subjective du regroupement secondaire, soit les plans 1) cognitif, 2) affectif, 3) somatique, 4) comportemental, 5) relationnel et 6) contextuel du sujet, sauf pour la dernière dimension, les stratégies d'adaptation, pour laquelle les thèmes ne sont pas subdivisés.

Contrairement à l'ensemble des plans d'expérience, l'expérience sur le plan somatique se trouve uniquement dans la dimension de la motivation. Aussi, comme on peut le constater dans le tableau 7, certains plans se rattachant à l'expérience sont subdivisés et d'autres non. Ces subdivisions seront indiquées en gras dans la description de chacun de sujets. Enfin, au début de la présentation du portrait de chacun des sujets, on retrouve la fiche technique du sujet avec la vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle, tout spécifiquement des informations concernant la formation, le titre professionnel, le secteur de travail et le nombre d'années d'expérience. Ce chapitre comprend également les informations en lien avec le milieu de travail par rapport aux changements organisationnels et technologiques. De plus, les liens relationnels avec les collègues de travail ainsi qu'avec les supérieures et les supérieurs sont traités. La synthèse des

principales observations relatives à l'obsolescence professionnelle présageant ici la distinction entre la Zone et l'État d'obsolescence, abordée dans la discussion, est présentée à la fin de ce chapitre.

## 1. LE PORTRAIT D'OBSOLESCENCE D'ALEXANDRA

### 1.1 La fiche technique d'Alexandra

Âge	30 à 35 ans
Langue maternelle	Français
État civil	Union libre avec enfants
Scolarité	Baccalauréat
Revenu annuel	45 000 \$ à 54 999 \$
Lieu de travail	Entreprise privée, syndiquée
Secteur de travail	Affaires, finances et administration
Statut	Professionnel
Expérience sur le marché du travail	11 ans
Années dans le domaine	10 ans
Années dans l'organisation	10 ans
Lien d'emploi	Effectif – envisage une réorientation professionnelle
Période d'obsolescence	Depuis 1 an avec antérieurement un épisode de 5 ans

### 1.2 La vision d'ensemble du contexte de sa sphère professionnelle

Alexandra<sup>13</sup> détient un baccalauréat en administration des affaires. À la suite de cette formation, elle est entrée sur le marché du travail à titre de planificatrice financière et a travaillé dans ce secteur pendant onze ans et maintenant, elle veut se réorienter. Pendant les dix dernières années, elle a œuvré au sein d'une institution financière. Cette organisation a vécu une restructuration majeure afin de se conformer aux exigences du nouveau cadre réglementaire de Bâle III<sup>14</sup>. Ces exigences ont provoqué des transformations importantes au niveau de la culture organisationnelle et de grands changements technologiques. Alexandra apprécie ses collègues de travail et sa supérieure immédiate. Cependant, elle n'apprécie pas les cadres de la haute direction.

<sup>13</sup> Pour tous les dix sujets, un nom fictif a été attribué afin protéger la confidentialité. Cependant, le genre est maintenu.

<sup>14</sup> Voir le glossaire.

Sur l'échelle Obsolescence professionnelle, Alexandra obtient 59 %, zone jugée « critique ».

### **1.3 La dimension des connaissances et des compétences**

#### *1.3.1 L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne compétente** – Alexandra affirme que, pour elle, les éléments significatifs par rapport à la compétence d'une personne sont la connaissance, les aptitudes relationnelles ainsi que les notions de rapidité, d'efficacité, d'anticipation et de performance.

**Évaluation de son niveau de compétence** – Alexandra estime que son niveau de compétence est de 80 % à 90 % et mentionne que sa supérieure immédiate et ses collègues lui auraient attribué 80 %.

Aux échelles Compétence (*soft*) et Désir d'apprendre : Alexandra obtient respectivement 63 %, zone jugée « faible » et 52,5 %, zone jugée « critique ».

**Perception de ses connaissances et de ses compétences** – Alexandra affirme qu'elle se sent compétente à effectuer ses tâches et à répondre à sa clientèle. « Oui, je connais bien mon domaine, les conjonctures, les façons de faire. Je suis compétente dans mon domaine, dans mon travail ». Elle souligne que son domaine exige de vastes connaissances et qu'il est tout à fait normal de ne pas tout connaître dans un secteur donné. Elle est à l'aise de mentionner aux clients qu'une vérification de l'information doit être effectuée.

Mais, ça ne me rend pas du tout mal à l'aise parce que j'ai besoin de connaître beaucoup de choses. Quand c'est une question plus précise sur un sujet qui est traité de temps en temps et que je manque de connaissances, ça ne me dérange pas. Je le dis, et je cherche la réponse.

**Évènement déclencheur de son manque de compétences** – Alexandra associe la restructuration par la surabsorption de connaissances comme l'évènement de son manque de compétences. La grande quantité de nouvelles connaissances est difficile à intégrer dans les tâches quotidiennes lorsqu'elle tente d'atteindre simultanément ses objectifs de performance dans les dossiers clients.

De plus, elle mentionne que l'organisation n'est pas à jour dans les systèmes informatiques comparativement aux concurrents. « Nos systèmes ne sont pas optimaux, et on sait qu'à d'autres endroits, les budgets investis sont plus grands ».

Elle affirme que son manque de compétences est associé aux demandes de la clientèle sur un sujet spécifique à l'intérieur de mandats qu'elle n'exécute pas régulièrement. « Quand une personne vient me voir avec un sujet que je suis moins à l'aise, que je connais moins ».

### *1.3.2 L'expérience sur le plan affectif*

Alexandra éprouve une aisance dans son travail même si elle ne détient pas toutes les connaissances parce que son domaine est large et qu'il exige des mises à niveau régulières. « Je vis très bien avec ça. Je suis très à l'aise. Je crois que c'est normal étant donné l'ensemble d'information que je dois connaître et qui évolue rapidement ».

Cependant, Alexandra a vécu avec beaucoup de difficultés par rapport à l'évaluation de rendement de son cadre supérieur. À la suite de cette évaluation, elle déclare avoir ressenti un sentiment d'incompétence.

### *1.3.3 L'expérience sur le plan comportemental*

Alexandra affirme qu'à un certain moment, elle a été récalcitrante au changement, car elle était trop en colère face aux moyens utilisés, perçus déshumanisants, pour effectuer les changements. Elle mentionne qu'elle a fait de l'obstruction et de l'opposition face aux nouvelles propositions. « J'étais réticente, j'étais trop fâchée pour faire des modifications. J'étais en opposition avec le fait que je devais changer de feuilles ». Elle évoque que ses comportements sont la manifestation d'un trop-plein, d'une surabsorption de connaissances et d'une surexploitation de la capacité à supporter le rythme des changements.

#### 1.3.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

Alexandra affirme qu'à la suite d'une formation, sa supérieure immédiate s'attend à ce que le personnel puisse appliquer les nouvelles notions et être à jour dans les nouvelles connaissances. Elle précise que sa supérieure immédiate se soucie beaucoup de leurs besoins de formation et qu'elle répond rapidement à ceux-ci.

Oui, on est beaucoup soutenue là-dessus. Si j'ai un manque sur tel sujet, je sais que rapidement, on a la formation, la mise à niveau, car la gestionnaire est vraiment présente. Elle nous le demande souvent, si c'est correct, s'il y a quelque chose qu'on aimerait connaître, elle est vraiment très bonne sur ça.

#### 1.3.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Obstacle lié à la formation** – Pour Alexandra, la quantité d'informations et de connaissances à assimiler ainsi que l'intégration de ces dernières dans ses tâches quotidiennes semblent être la plus grande entrave aux changements. « La quantité quelquefois parce que c'est dur d'intégrer beaucoup de choses en même temps ».

**Modification à la suite d'une formation** – Alexandra affirme qu'elle fait les modifications autant qu'elle le peut, mais que la surcharge de connaissances et d'informations amène des conditions peu gagnantes en ce qui concerne l'intégration de celles-ci.

Oui, ça pouvait arriver. Souvent, c'était de la formation pour nous donner la nouvelle façon de faire. Ça arrivait souvent et ça arrive souvent. Des fois, c'est des trucs, des nouveautés, et on peut les intégrer. La quantité, quelquefois, parce que c'est dur d'intégrer beaucoup de choses en même temps.

### 1.4 **La dimension de la motivation**

#### 1.4.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne motivée** – Alexandra évoque que, pour elle, les éléments significatifs à ce sujet sont la bonne humeur, l'intérêt porté au travail, la satisfaction liée au service à la clientèle, l'engagement personnel basé sur

les sentiments d'appartenance et de loyauté envers la réussite de l'organisation et l'appropriation des règles internes de l'organisation tout en évoluant dans ce milieu.

**Évaluation de son niveau de motivation** – Alexandra estime que son niveau de motivation est de 70 % à 80 %. Elle allègue qu'elle vit des situations malsaines, car la motivation est liée seulement à des facteurs externes et à son ego. En ce qui concerne sa perception des évaluations de ses collègues et de sa supérieure immédiate sur son niveau de motivation, elle mentionne que ses collègues lui auraient attribué 70 % et son supérieur immédiat, 60 %.

En ce qui a trait au résultat à l'échelle Motivation, Alexandra obtient 30 %, zone jugée « critique ».

**Perception de sa perte de motivation** – Alexandra affirme avoir vécu de la motivation épisodique. Il lui est plus facile de trouver une motivation lorsqu'elle sait qu'un congé de maternité est prévu sous peu. Dans ces circonstances, il lui apparaît convenable de ralentir la cadence au travail et de s'investir totalement dans son rôle de mère. Lors du dernier retour au travail, elle a vécu de la démotivation. Elle l'explique par l'écart entre ses résultats et les objectifs qui lui étaient imposés découlant de la nouvelle philosophie organisationnelle. Elle ajoute qu'avant son retour définitif, la pression pour atteindre les objectifs lui semblait omniprésente. Elle mentionne que ses congés de maternité lui permettaient de s'y soustraire étant donné que l'évaluation se faisait sur une année complète. De plus, elle précise qu'elle trouvait sa motivation uniquement dans les résultats obtenus.

Je retournais travailler pour vrai et je ne repartais plus pour mes congés. Là, j'étais motivée au printemps parce que les résultats sont là. C'est tout de même satisfaisant de réussir. La motivation était reliée à mes résultats et non, nécessairement à l'emploi, à la tâche. C'est un peu superficiel.

**Évènement déclencheur de sa perte de motivation** – Aux dires d'Alexandra, l'évènement qui a amené la perte de motivation est survenu à la suite d'une non-atteinte des résultats fixés par l'organisation. Elle remarque qu'elle a subi un choc lorsqu'elle a constaté que la reconnaissance de son milieu ne passait

qu'exclusivement par la performance. « Il n'y a aucune reconnaissance autre que si tu performs. Si on ne performe pas, ça ne marche pas ».

**Évaluation portée sur sa fierté au travail** – Alexandra dit qu'elle était fière autant de son équipe de travail que de son employeur; c'est une belle organisation où il fait bon travailler. « Je suis quand même très fière d'y travailler, je fais affaire là et j'incite les gens à faire affaire là et à ne pas arrêter ». Elle évoque que malgré la restructuration, il n'en demeure pas moins un très bon milieu de travail. L'organisation traite très bien le personnel et offre de très bons avantages sociaux. « On a tout de même de belles conditions malgré la situation actuelle ». De plus, elle ajoute que les relations sont harmonieuses et cordiales entre sa supérieure immédiate et ses collègues de travail. « Oui, ma gestionnaire, elle est vraiment super. Elle est vraiment très, très gentille, compréhensive. Les collègues, on a une belle ambiance de travail ». Elle précise qu'après son évaluation de rendement, la relation avec le cadre supérieur ne fut plus très harmonieuse.

**Perception de son avenir professionnel** – Alexandra exprime qu'elle est dans l'incapacité d'entrevoir son avenir professionnel. « Je ne le voyais pas vraiment. C'était obscur et ça l'est encore ». Elle allègue qu'un nouveau travail lui permettrait de revivre et de continuer son évolution professionnelle. « De revivre! Je crois que je serais mûre pour un changement de la sorte. Pour recommencer à évoluer ».

**Perception de la réussite d'une insertion professionnelle** – Alexandra pense continuellement à faire un changement de travail et elle évalue son niveau de réussite à enclencher des démarches d'emploi à 0 % parce qu'elle est actuellement dans une position qui ne lui permet pas d'enclencher des changements.

**Perception du sens du travail** – Alexandra voit son travail comme un moyen d'assurer les besoins financiers de sa famille et de créer des liens avec des collègues de travail. « [Hésitation] La paie. Et aussi l'amitié parce que j'ai de belles relations ».



#### *1.4.2 L'expérience sur le plan affectif*

**Plafonnement de carrière** – Pour Alexandra, le plafonnement de carrière signifie l'incapacité de progresser dans ses champs d'intérêt et dans ses compétences les plus élevées. Avec la restructuration, elle fut amenée à investir dans ses compétences les plus faibles et où elle ne retire pas beaucoup de satisfaction professionnelle.

Je pourrais dire oui, dans le sens qu'au niveau où je suis, dans ce que j'ai envie, mais je ne peux pas aller plus haut. Je ne peux pas évoluer dans le travail que je fais, ou il faut que j'aille dans d'autres fonctions qui ne me tentent pas du tout.

**Frustration, tension et « mal-être » au travail** – Alexandra exprime avoir vécu ces trois états de tension psychique. Elle ajoute qu'elle était frustrée en raison de la façon dont les changements leur étaient imposés et qu'elle devait les subir sans pouvoir changer le déroulement des choses. « Oui, des choix avec lesquels je n'étais profondément pas d'accord. Et, je ne pouvais pas rien faire pour les changer. C'est trop gros, ça ne sert à rien ». Elle mentionne aussi que la tension était généralisée à tout le personnel. Cette tension se manifestait par du remaniement de postes de travail et des départs forcés et volontaires. Elle remarque qu'elle ressentait encore plus de tension, car elle n'avait pas répondu aux nouvelles exigences du poste. Par conséquent, elle vivait de la frustration, de la tension et du « mal-être » au travail.

Tensions... parce qu'il y a beaucoup de tensions actuellement avec tous les changements. Il y a beaucoup de gens qui partent. Tout est instable. Comme si on est 100 sur un voilier avec une corde grosse comme ça, on sent toute la tension, autant moi avec ma déception de descente, de non-réussite, de ma performance que pour l'ensemble de mes collègues aussi.

#### *1.4.3 L'expérience sur le plan somatique*

Alexandra a des signes physiologiques tels qu'une diminution d'énergie, une sensation de fatigue et des céphalées.

#### 1.4.4 *L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Alexandra, l'expérience de démotivation se manifestait par de la frustration et de la colère qui se transposaient en manque d'ouverture. Elle souligne que ce comportement venait influencer négativement ses résultats de ventes. Elle ajoute qu'elle s'est redressée assez vite en utilisant son ego, tout particulièrement son orgueil, pour contrecarrer son état mental. Elle mentionne qu'elle a un tempérament combatif et qu'elle a pu trouver du positif dans sa situation, ce qui lui a permis de se propulser vers la réussite.

[Hésitation] Ça faisait juste que j'étais frustrée. Tout le temps à ne pas être contente. Quand tu n'es pas contente tout le temps, tu ne vois pas ce qui pourrait être le fun. Il faut arrêter... Il a fallu que je sorte de ce *mood-là* pour finalement me dire que je peux peut-être y trouver quelque chose en attendant. Présentement, c'est ça ma situation, qu'est-ce que je peux faire avec ça pour la rendre positive? Sinon, c'était difficile de rencontrer des gens et d'aller chercher de la *business*, si moi, je ne suis pas ouverte. Peut-être que c'est pour ça que c'était difficile de réussir dans mes rencontres. Mais ça, ça n'a pas duré très longtemps. Après ça, je l'ai viré [la situation] avec mon orgueil, je suis un peu orgueilleuse, je suis un peu combattante. Ce n'est pas vrai que je ne suis pas capable! J'ai mis les bouchées doubles, j'ai travaillé très fort, mais de façon différente. Ça eut un côté positif là-dedans. L'expérience sur le plan relationnel

L'équipe de travail entretenait de bonnes relations selon Alexandra, car le soutien entre collègues et l'échange d'information se faisaient malgré un appauvrissement du climat de travail. Cet appauvrissement était dû à la restructuration. L'organisation subissait de grands bouleversements organisationnels et technologiques. La relation avec sa supérieure immédiate était excellente, mais les cadres supérieurs signifiaient leur insatisfaction auprès du personnel provoquant un climat tendu.

#### 1.4.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

Alexandra évoque les éléments contextuels générant une démotivation telle que le manque de compréhension de la part des cadres supérieurs, l'approche déshumanisante dans la restructuration et le conflit de valeurs entre les nouvelles valeurs institutionnelles et les siennes.

## 1.5 La dimension de l'efficacité

### 1.5.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne efficace** – Selon Alexandra, les éléments significatifs à ce sujet sont le professionnalisme, l'ardeur, l'exactitude et l'efficience au travail.

**Évaluation de son niveau d'efficacité** – Alexandra estime que son niveau d'efficacité est à 70 %. Le sujet perçoit que ses collègues, comme sa supérieure, l'auraient évalué à 80 %. Elle y voit une variation, car sa supérieure et ses collègues ne percevaient pas ce qu'elle ressentait intérieurement.

**Perception de sa perte d'efficacité** – Pour Alexandra, l'inefficacité s'est manifestée au moment de son évaluation de rendement. Elle mentionne qu'elle ne connaissait pas les nouveaux critères de performance et que ceux-ci lui ont été présentés lors de l'évaluation. Elle ne détenait aucun moyen de mesurer sa performance au travail tant que les critères n'avaient pas été dévoilés.

Oui, dans le sens que j'avais fait un travail toute l'année pour rien. C'était comme si ça faisait un an que je n'étais pas efficace. Je ne l'ai pas senti pendant cette année-là, mais je l'ai senti peut-être pendant deux ou trois mois. Dans le fond, c'est comme si je n'avais rien fait. C'est comme si j'avais été inefficace.

**Évènement déclencheur de sa perte d'efficacité** – Alexandra fait ici référence à sa mauvaise évaluation annuelle avec les nouveaux objectifs de performance de rendement : « Quand j'ai su que j'étais comme non reconnue de mon travail, c'est à ce moment-là. C'est plus là ». Elle évoque que le personnel n'avait aucune idée des critères d'évaluation, car ils se sont bâtis tout au long de la réorganisation.

**Perception des changements** – Les changements organisationnels soulèvent chez Alexandra un sentiment d'insécurité. Elle s'adapte à ces derniers et par la suite, elle est contente de les avoir effectués. « De l'insécurité, mais la plupart du temps vient après du positif. Un *wow* la plupart du temps ». De plus, elle considère les changements technologiques comme merveilleux. « Super ».

### *1.5.2 L'expérience sur le plan affectif*

Alexandra n'a pas vécu d'isolement, de retrait et de désengagement dans sa sphère professionnelle, mais éprouve un sentiment d'incompétence. « Je me suis sentie incompétente, mais pas tassée dans le coin du mur par les gens autour de moi ». Tous les changements l'ont amenée à se questionner sur sa carrière. « Ça, c'est un cheminement qui fait est-ce que je veux ça encore si c'est oui, tant mieux, mais si c'est non, va ailleurs ». Elle dit que ce n'est pas négatif, mais juste déstabilisant.

### *1.5.3 L'expérience sur le plan comportemental*

Alexandra affirme que son inefficacité est une perception, car elle a de la difficulté à concevoir qu'intempestivement, elle est devenue non performante. « C'était plus une perception d'inefficacité ». Elle ajoute qu'elle va jaser avec ses collègues lorsqu'elle se sent un peu moins concentrée dans ses dossiers clients. « Sinon, c'est juste lorsque je prends une pause et je vais jaser en face ».

Elle se sent moins intéressée à exécuter son travail, mais est capable de se résigner à le faire convenablement. « Oui, le désintéressement. Je n'ai pas le goût, mais il faut que ça se fasse ».

### *1.5.4 L'expérience sur le plan relationnel*

Pour Alexandra, les relations qu'elle entretient avec ses collègues et sa supérieure immédiate sont harmonieuses et évoque que lors de l'entretien d'évaluation de rendement, elle n'avait pas beaucoup apprécié les commentaires d'un cadre supérieur sur son travail.

### *1.5.5 L'expérience sur le plan contextuel*

**Méthode en place** – Pour Alexandra, les changements se bousculaient et ils étaient si nombreux qu'ils ne permettaient qu'une assimilation partielle de chacun d'eux. Elle souligne que les modifications n'étaient pas un problème pourvu que le rythme permette de bons apprentissages.

Sauf que là, changements par-dessus changements, par-dessus changements, à un moment donné, c'est plus difficile de s'adapter parce que le premier n'est pas encore complètement assimilé.

Ces changements étaient tellement présents qu'il n'y avait pas de place pour les initiatives au travail : « Le travail évolue tellement dans ce qu'il nous demande que, il n'y a pas tant de place pour prendre des initiatives ».

**Relever de nouveaux défis** – Le seul défi qu'Alexandra aurait pu relever est de s'adapter à son poste de travail en tenant compte de la nouvelle philosophie. Elle ne voit aucun intérêt à relever ce défi. « Ah! Ça ne me tente pas ». Elle ajoute qu'avec la restructuration, son poste de travail devient ennuyeux pour elle et ne convient pas à ses champs d'intérêt.

L'ensemble des changements de toutes les structures qui mènent à modifier les postes, les tâches. C'est comme de gros changements qui descendent, qui descendent, et qui là vont toucher mes tâches quotidiennes. Et ça, ça ne me tente pas. Ce n'est pas que je suis en opposition, mais ça me tente moins ce qui s'en vient comme tâches quotidiennes.

## 1.6 Les stratégies d'adaptation

Alexandra affirme qu'elle a développé une capacité à affronter les situations stressantes au travail par sa capacité à s'adapter et à faire face aux situations de changement. Elle souligne qu'elle sait tirer le positif des situations et utiliser ces dernières pour parvenir à ses buts. Elle précise que son tempérament, notamment l'orgueil, lui permettait d'ajuster le tir pour obtenir des résultats.

## 1.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle d'Alexandra

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant les connaissances et les compétences d'Alexandra, sont liées à la restructuration organisationnelle rapide et brutale imposée par un changement de cadre réglementaire ainsi que par une culture organisationnelle qui n'a pas su intégrer les nouvelles technologies comparativement à la concurrence. La mutation du poste de travail occasionnée par cette restructuration organisationnelle a exigé un recours à de nouvelles compétences rendant désuète une bonne partie de son portefeuille de

compétences. La structure organisationnelle ne lui a pas permis une assimilation efficace de toutes les nouvelles connaissances qui lui étaient nécessaires. Le contexte lié à la formation, axé sur une intégration trop rapide des nouvelles connaissances à la tâche quotidienne et la responsabilité de poursuivre l'atteinte des objectifs de performance dans les dossiers clients, a été vécu comme étant démesuré pour Alexandra. La formation qu'elle a suivie est celle qui a été proposée par l'organisation. Un sentiment d'incompétence est survenu lors d'une évaluation de rendement de son cadre supérieur. Un comportement récalcitrant, par de l'obstruction et de l'opposition face aux nouvelles propositions, s'est manifesté face au changement organisationnel. En résumé, il est important de souligner que les méthodes de travail, l'acquisition difficile de nouvelles connaissances et la formation non optimale semblent devenir des obstacles dans le développement des nouvelles compétences requises par le domaine de travail causant un retard dans l'acquisition des nouvelles connaissances. Dans cette structure organisationnelle, il apparaît qu'Alexandra se situe dans un contexte favorisant l'obsolescence professionnelle.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant la motivation au travail d'Alexandra, sont liées à la fierté qu'elle ressent envers son organisation du fait qu'elle est reconnue par sa communauté locale. Toutefois, sa motivation était basée sur des éléments extérieurs et sur son ego, comme le climat harmonieux entre les collègues de travail et la supérieure ainsi que les avantages sociaux qui lui ont permis de focaliser sur les besoins familiaux. Alexandra a vécu de la motivation épisodique, principalement en raison des congés de maternité la soustrayant de la pression rattachée à la performance. Sa motivation était afférente aux résultats obtenus. La perte de motivation est survenue à la suite d'une non-atteinte des résultats fixés par l'organisation. Le nouveau contexte organisationnel a engendré un manque de compréhension de la part de ses cadres supérieurs, l'approche déshumanisante dans la restructuration et le conflit de valeurs entre les nouvelles valeurs institutionnelles et les siennes. L'absence d'une perception claire de son avenir professionnel, le manque de perception d'une éventuelle réussite lors de l'insertion professionnelle et la perception du travail étant vue comme un moyen d'assurer la sécurité financière de la famille ont entravé sa motivation. Avec la

restructuration et les nouvelles valeurs institutionnelles, elle s'est sentie plafonnée, car elle a dû investir des efforts dans des compétences qui ne lui procurent aucune satisfaction personnelle. Alexandra exprime avoir vécu de la frustration, de la tension et du « mal-être » au travail. Les signes physiologiques étaient une diminution d'énergie, une sensation de fatigue et des céphalées. Alexandra a eu un comportement de fermeture venant influencer ses résultats dans les dossiers clients, mais elle a pu se ressaisir et se propulser vers la réussite par son tempérament combatif. En résumé, au départ, la motivation et la perception du travail se sont construites à travers des éléments extérieurs. Dès qu'il y a eu une demande, qui exige un effort additionnel d'acquisition de nouvelles connaissances, la motivation a fléchi.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant l'efficacité au travail d'Alexandra, ont fait surface au moment de son évaluation de rendement. Les changements organisationnels ont soulevé de l'insécurité chez elle, mais par la suite, elle a vécu la satisfaction d'avoir effectué les nouvelles façons de faire au travail. Par contre, avec son sentiment d'incompétence, elle avait moins envie d'exécuter son travail, mais elle a tenu à le faire convenablement. Elle a eu de la difficulté à concevoir sa baisse de performance en raison des changements organisationnels et des nouvelles valeurs institutionnelles. Les nouveaux défis qui auraient pu naître dans son organisation ne lui ont plus convenu, car son poste devenait ennuyeux et ne convenait pas à ses champs d'intérêt. En résumé, il appert de souligner que dès qu'Alexandra a été informée de son manque d'efficacité, il s'est produit une réaction qui a impacté négativement sa motivation.

## 2. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE CHARLES

### 2.1 La fiche technique de Charles

Âge	30 à 35 ans
Langue maternelle	Français
État civil	Célibataire
Scolarité	Attestation d'études collégiales
Revenu annuel	24 000 \$ à 34 999 \$
Lieu de travail	Entreprise privée, non syndiquée
Secteur de travail	Affaires, finances et administration
Statut	Professionnel
Expérience sur le marché du travail	11 ans
Années dans le domaine	8 ans
Années dans l'organisation	5 ans
Lien d'emploi	Rompue par licenciement
Période d'obsolescence	En cours lors de l'entretien et depuis 5 ans

### 2.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle

Charles détient une attestation d'études collégiales en gestion de l'approvisionnement. À la suite de cette formation, il est entré sur le marché du travail à titre d'acheteur. Pendant onze ans, il a travaillé dans le secteur de la gestion de l'approvisionnement. Ces cinq dernières années, il a œuvré pour une organisation privée où seuls les employés d'usine étaient syndiqués. Ce milieu a fait face à des changements technologiques majeurs afin de s'adapter à la nouvelle réalité dans son domaine. Charles a déployé énergie et efforts afin de se démarquer dans ce milieu. Cependant, son expérience n'a pas été fructueuse et il n'a pas aimé travailler pour cette organisation, car il vivait des conflits majeurs avec son supérieur immédiat. Il appréciait toutefois certains collègues avec lesquels il a développé des amitiés.

Enfin, à l'échelle Obsolescence professionnelle, Charles obtient 55 %, zone jugée « critique ».



## 2.3 La dimension des connaissances et des compétences

### 2.3.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne compétente** – Charles affirme que, pour lui, les éléments significatifs par rapport à la compétence d'une personne sont la capacité d'exécuter le travail avec rigueur, précision et professionnalisme et la capacité de résoudre des problèmes efficacement en tenant compte de la chaîne d'exécution des tâches administratives. Il ajoute également les notions de responsabilité, d'efficacité, d'optimisation du temps et de proaction pour anticiper les problèmes de performance.

**Évaluation de son niveau de compétence** – Charles estime que son niveau de compétence est à 80 % et mentionne que son supérieur immédiat lui aurait attribué de 30 % à 40 % et ses collègues, de 60 % à 70 %. Il pense que la différence entre les évaluations est surtout due aux désaccords qu'il vivait au quotidien avec ce supérieur.

Aux échelles Compétence (*soft*) et Désir d'apprendre, Charles obtient respectivement 54 %, zone jugée « critique », et 90 %, zone jugée « excellente ».

**Perception de ses connaissances et de ses compétences** – Avant cet emploi, Charles avait acquis l'expérience dans les achats liés au domaine mécanique. Ayant vu ce qui se faisait dans d'autres milieux, il estime qu'il détenait, dès son arrivée, de bonnes connaissances et compétences pour effectuer le travail. Il pense qu'il est normal de ne pas tout connaître et qu'il suffit de trouver l'information. Cependant, le fonctionnement organisationnel ne lui permettait pas de faire des recherches d'information par manque de temps. De plus, il lui semble que le fonctionnement était plutôt archaïque comparativement à ses autres milieux de travail. Il voyait des failles dans la gestion de l'organisation, car ses collègues et lui-même agissaient d'une urgence à l'autre, ce qui ne leur permettait pas d'aller chercher l'information appropriée, de prévenir, ni même de bâtir des méthodes adéquates pour que les problèmes ne se reproduisent plus.

En fait, dans le domaine des achats, je crois que c'est toujours comme ça. Tu ne peux pas tout savoir, tout connaître. Mais, quand tu as du

temps, tu peux te renseigner, te documenter. Tu peux toujours arriver à quelque chose. Dans mon cas, chez mon employeur, je n'avais pas ce temps.

Il remarque que les compétences acquises, notamment les fonctionnalités des systèmes informatiques, n'étaient pas toutes utilisées dans ce milieu. Il appert que la non-utilisation des compétences informatiques vient progressivement à se dégrader inéluctablement avec le temps, car elles ne sont pas maintenues à travers les tâches liées au travail.

C'est sûr qu'au niveau technologique, entre autres, on n'avait rien en *stock* et pourtant, on avait un magasin, un *stock room* avec du *stock*. Mais, il n'y avait rien de cela qui était informatisé. Donc, pas de statistiques d'achat, de consommation, donc c'était dur de pouvoir faire des calculs, savoir que ça, on en prend ça par année, on en passe tant par mois. On n'avait pas vraiment d'historique du mouvement de l'inventaire. Quant à moi, c'est un retard technologique.

**Évènement déclencheur de son manque de compétences** – Charles associe l'évènement de sa perte de compétences à un problème d'échanges d'expertise entre collègues dans l'organisation. Les informations techniques détenues par les ingénieurs ne lui étaient pas données afin de faire des achats selon les spécificités techniques.

C'est plus au niveau de l'ingénierie. Parce que moi, je ne suis pas ingénieur. C'est sûr que le langage technique, ça ne veut pas dire que je le comprends et c'est normal que je ne le comprenne pas. Aussi, et c'est là qu'il faut impliquer d'autres gens pour pouvoir prendre une bonne décision, faire un bon *move* pour le produit qu'on va acheter. Mais je crois que pour chaque achat, il y a un petit grain de sel à apporter pour dire que oui, ça, c'est bon. Oui peut-être l'ingénieur, mais peut-être au niveau des achats, c'est bien trop cher. C'était souvent ça, souvent, je me ramassais avec des dossiers qui n'auraient peut-être pas dû se rendre à mon bureau. C'était peut-être en dehors de mon expertise.

### 2.3.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Charles éprouve du découragement face à certains dossiers pour lesquels il ne détient pas l'expertise technique. Il exprime sa déception face aux actions posées par les ingénieurs à la suite de ses demandes d'information. Il les considère comme irresponsables et incompetents.

Ce que je trouvais plate là-dedans, c'était que les gens... Moi, je traitais les gens, un petit peu, comme incompetents parce qu'au lieu de s'occuper de ce qu'ils devaient faire, ils pelletaient dans la cour de l'autre pour s'en sauver. Pourtant, ils avaient les diplômes et ils avaient le salaire en conséquence. Souvent, ils poussaient ça dans la cour de l'autre. Si tu faisais une erreur, c'est toi qui te fais taper dessus, mais je n'avais peut-être pas nécessairement les bonnes connaissances, l'expertise pour traiter la totalité de la demande.

De plus, il constate que l'organisation ne peut pas satisfaire ses aspirations professionnelles et de ce fait, il déclare avoir ressenti un sentiment de découragement. Mais malgré tout, il veut démontrer son professionnalisme comme acheteur.

### *2.3.3 L'expérience sur le plan comportemental*

Charles mentionne qu'il a été pénible et fâchant d'avoir l'impression de travailler deux fois plus fort et de vivre constamment de la surcharge au travail parce qu'il manquait de structure organisationnelle. Il ajoute qu'il s'est fait refuser des cours d'anglais qui lui auraient été profitables dans son travail. « Ils étaient prêts à payer des cours d'espagnol aux employés, mais moi, je n'étais pas capable d'avoir un cours d'anglais qui m'aurait aidé dans mon travail ».

### *2.3.4 L'expérience sur le plan relationnel*

Charles affirme qu'il n'a aucune idée des attentes de son supérieur à la suite de formations, car il n'en a presque pas reçu. Néanmoins, il aurait sans doute aimé une application directe et une amélioration dans son travail : « Aucune idée. Probablement qu'on utilise cet apprentissage pour travailler mieux. Mais moi, je n'en ai pas vraiment eu, alors je ne peux pas nécessairement répondre ».

### *2.3.5 L'expérience sur le plan contextuel*

**Obstacle lié à la formation** – Pour Charles, la culture de l'entreprise et la mentalité de son supérieur immédiat semblent être la plus grande entrave aux changements. Il fait référence notamment à la formation parce que les dirigeants maintenaient le statu quo.

Les vieilles mentalités, les gens qui ne veulent pas que les choses changent. Ils sont habitués à travailler comme ça, ils ont toujours travaillé comme ça, et ne leur demandez pas de travailler autrement. Ils ne veulent rien savoir. Ça fait 10, 15, 20 ans qu'ils travaillent de même et ils sont fermés, zéro ouverture d'esprit. Quand tu arrives avec quelque chose de nouveau, ils ne veulent pas collaborer. Que c'est dur d'implanter quelque chose de nouveau!

Il ajoute que son supérieur n'a eu que très occasionnellement recours à la formation, et qu'à ces rares moments, elle était imposée par l'organisation.

Donc, lui [supérieur immédiat], quand il est venu le temps de la formation, il y a des volets où il s'organisait pour qu'on passe rapidement par-dessus, et pour moi, ça aurait été pertinent de le savoir. Le lendemain, il ne se souvenait plus de rien. Il a fallu que l'employeur le reforme parce que c'est comme s'il n'avait jamais eu de formation.

**Modification à la suite d'une formation** – La structure du travail amenant une surcharge ne permet pas, précise-t-il, de modifier les façons de faire, car le temps manque. De plus, il déplore le manque de planification entre le déploiement prévu du nouveau système informatique et la formation dispensée sur ce dernier.

Non, trop de travail totalement et pas assez de soutien. Justement pas assez de périodes de temps allouées pour pratiquer par rapport au travail. Et personne pour faire ce que tu n'as pas le temps de faire. Et puis là, c'est en informatique, même pas la version sur laquelle j'avais appris quelque chose. Je n'avais même pas cette version pour travailler. Donc, je ne pouvais même pas aller explorer, pratiquer ce que j'avais appris.

## 2.4 La dimension de la motivation

### 2.4.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne motivée** – Charles affirme que, pour lui, les éléments significatifs à ce sujet sont la joie, le bonheur, l'intérêt porté au travail. De plus, il ajoute l'assiduité, l'aisance au travail, le sentiment de fierté lié à l'organisation et l'engagement basé sur la loyauté et la réussite de l'organisation.

**Évaluation de son niveau de motivation** – Charles estime son niveau de motivation à 60 %. Il allègue qu'il n'arrive pas à faire passer ses idées pour l'amélioration de la performance. En ce qui concerne sa perception des évaluations

de ses collègues et de son supérieur immédiat sur son niveau de motivation, il juge que ses évaluations auraient été inférieures à la sienne. Il mentionne que ses collègues lui auraient attribué 50 % et son supérieur immédiat, 20 %. Il pense que la différence entre les évaluations est surtout due aux relations tendues qu'il vivait au quotidien avec son supérieur immédiat.

À l'échelle Motivation, Charles obtient 40 %, zone jugée « critique ».

**Perception de sa perte de motivation** – Au début de sa vie professionnelle, Charles était motivé, tout particulièrement lorsqu'il détenait un poste dans lequel il pouvait faire ses preuves, s'élever dans la hiérarchie des postes et devenir la référence à l'intérieur de son département. « Alors, j'ai occupé différents postes, effectué plusieurs tâches différentes et touché à beaucoup de choses pour parvenir à être la référence ».

Face à cette expérience professionnelle et aux connaissances acquises dans sa nouvelle qualification, il puise dans ces dernières pour espérer se démarquer dans le domaine de l'approvisionnement afin d'aspirer à une meilleure reconnaissance professionnelle.

Bien, j'ai été longtemps motivé à vouloir apporter du changement, laisser ma marque, et me démarquer des autres. OK, pour me sentir valorisé, me faire féliciter, me faire dire que j'ai fait un bon coup.

Il considère que l'espoir de faire sa marque dans cette organisation s'est dissipé progressivement en faisant place à la démotivation. Cette dernière est apparue étant donné une déficience de la culture et une structure organisationnelle défaillante ainsi que des relations tendues avec son supérieur immédiat. Il évoque que la culture organisationnelle avait un effet démobilisateur et source d'insatisfaction pour le personnel. Le manque d'organisation et d'automatisation de certains processus administratifs rendait le flux de travail déficient et affectait la structure organisationnelle.

Dans mon emploi, je donnais beaucoup, puis on en demandait beaucoup et ça devenait une charge de travail qui était dure. Tu lèves le drapeau en disant que j'en ai peut-être trop, puis tu te fais enlever deux petites affaires et tu t'en fais ajouter une grosse. On te laisse croire qu'on allège

parce qu'on a ôté deux tâches, mais on t'en ajoute une qui est deux fois et demie celles qui ont été ôtées. Dans le fond, c'est du pareil au même et au fond, c'est pire. À un moment donné, la charge de travail était un autre facteur, les gens manquaient d'organisation et de structure et ça faisait en sorte que la charge de travail était de plus en plus lourde.

Et, il mentionne que le lien avec son supérieur était infructueux par son comportement abusif issu d'un leadership directif. Ce dernier ne fait confiance à personne et n'a aucun intérêt pour les nouvelles façons de faire du domaine. « J'avais un supérieur immédiat qui me mettait des bâtons dans les roues continuellement ».

Cœuvrer dans cette organisation ne lui semble pas apodictique, car il craignait perdre sa crédibilité professionnelle et devenir à l'image de la majorité du personnel, soit désabusé du travail.

Ça prit beaucoup de temps avant que je *pourrisse*, mais à un moment donné, avant d'être trop pourri et de sortir de mes valeurs professionnelles comme travailleur, je cherche le mot, mon intégrité, mon éthique entre autres. Avant de commencer à briser mes relations professionnelles, j'ai décidé, à un moment donné, de me retirer de cela.

**Évènement déclencheur de sa perte de motivation** – Charles situe l'origine de sa perte de motivation, au manque de reconnaissance récurrente de son travail auprès de son supérieur immédiat. Il accorde aussi une importance aux relations tendues avec ce dernier provoquant des manques d'informations qui lui auraient été utiles dans son travail.

Quand mon supérieur immédiat ne m'impliquait pas dans les dossiers où j'aurais dû l'être, disons-le, parce que c'est moi qui les réglais, qui les opérais, mais exclu de la portion, disons, *meeting* et *briefing*, on ne me faisait pas participer. C'était des déceptions pour moi parce qu'après ça, j'étais *pogné* pour régler des dossiers dont je n'étais pas au courant et après ça, j'étais *pogné*.

**Évaluation portée sur sa fierté au travail** – Charles est fier lorsqu'au départ, il est porté par son impression d'avoir trouvé sa place dans une bonne organisation, mais sa fierté s'est effritée peu à peu. Cette perte de fierté s'est installée au fur à mesure que les évènements négatifs du fonctionnement interne

s'additionnaient. Il souligne qu'il recevait régulièrement des commentaires négatifs du réseau externe sur l'organisation, notamment des fournisseurs.

Au début, j'étais fier, mais plus ça allait, moins je l'étais parce que je me suis rendu compte que lorsque j'étais en contact avec le monde professionnel extérieur, les fournisseurs, des fois, ça me gênait de les appeler pour une commande ou pour un besoin d'informations parce que souvent, c'est juste que, on dégageait une mauvaise réputation.

Il n'a aucune fierté de son équipe de travail, car elle était principalement composée de son supérieur et lui-même et le troisième était un étudiant travaillant à temps partiel. « Non [pas fier], je faisais partie d'un petit département où l'on était deux à trois employés ». Il ajoute qu'il ne peut pas être fier d'un service où il manque de structure et d'organisation. « Mais, en fait, un département qui allait *croche* et qui va encore *croche*. Qui est probablement pire même aujourd'hui ».

**Perception de son avenir professionnel** – Charles aurait aimé poursuivre sa carrière dans le domaine de l'approvisionnement où il a des acquis professionnels, mais il est continuellement rattrapé par sa connaissance insuffisante de l'anglais. Il a fourni des efforts pour se former en anglais à un niveau suffisant pour le travail, mais il éprouve une grande difficulté dans cet apprentissage.

Moi, c'est sûr que j'aurais aimé persévérer dans les achats et poursuivre dans cette branche-là parce que j'avais commencé à travailler dans ça et que j'étais allé suivre une formation là-dedans. Donc, le but d'aller suivre une formation là-dedans était pour continuer dans cette voie-là. Mais bon, l'anglais était mon obstacle. Après avoir suivi des cours que j'ai tout de même déboursés de ma poche, ça n'entre pas nécessairement à la même vitesse que les autres. À la longue, j'ai commencé à mettre ça de côté; ce genre de carrière là, au niveau des achats.

**Perception de la réussite d'une insertion professionnelle** – Charles évalue son niveau de réussite à enclencher des démarches d'emploi à 35 %. Il y voit un obstacle majeur dans son insertion professionnelle étant donné son niveau de connaissance de l'anglais et certaines compétences devenues désuètes avec le temps. Il est conscient des changements dans son domaine et il considère que ses compétences se sont dégradées, car elles n'ont pas pu être remises à niveau en considérant les nouvelles exigences du domaine.

Oui, moi j'aurais voulu... étant donné que je n'étais pas à gros salaire, j'aurais aimé me perfectionner, me garder à jour. Aller suivre des petites formations, que ce soit sur les outils informatiques ou de l'anglais pour justement rester *up to date* dans mon domaine et de connaître les nouvelles tendances, les nouvelles façons de travailler en approvisionnement.

**Perception du sens du travail** – Charles considère son travail comme un bon moyen de s'accomplir et de se réaliser tout en développant ses compétences. « Une façon de s'accomplir, de se surpasser peut-être ».

En effet, pour que le travail ait du sens pour lui, il considère essentiel de se retrouver dans une organisation qui croit à l'évolution de son personnel. A contrario, son travail répondait exclusivement au besoin de sécurité. « Donc, il fallait que je gagne ma vie. J'endurais pour ces raisons-là ».

#### 2.4.2 *L'expérience sur le plan affectif*

**Plafonnement de carrière** – Pour Charles, ce plafonnement est rattaché au contrôle que le supérieur immédiat exerçait sur ses possibilités d'avancement. Il considère que les possibilités existent, mais qu'il n'aurait jamais eu l'appui de son supérieur. À ce moment, on pourrait évoquer un sentiment d'abandon ressenti par Charles envers son supérieur immédiat.

Bien, pas dit comme ça... parce que non, pas plafonner dans le sens où il y aurait pu y avoir de l'avancement pour moi. Si je n'avais pas eu quelqu'un qui m'avait empêché d'avancer. C'est plus comme ça, non, je ne me voyais pas avoir atteint le plafond au niveau de l'entreprise, mais il y a quelqu'un qui me tirait par en bas.

**Frustration, tension et « mal-être » au travail** – Charles dit avoir vécu tous ces états de tension psychique. Il vivait de la frustration au travail considérant son haut niveau de responsabilité par opposition à son salaire peu élevé. Il lui semble inconcevable que l'organisation ne récompense pas les efforts qu'il consentait à son travail. De plus, il trouve injuste que le personnel syndiqué, travaillant à la chaîne de montage et ayant des responsabilités minimales, reçoive un salaire supérieur au sien.



J'étais toujours frustré parce que j'avais beaucoup de responsabilités, j'étais mal payé, puis beaucoup de gens autour de moi, qui étaient syndiqués, avaient des salaires plus haut que le mien avec même pas un huitième des responsabilités que je pouvais avoir.

Charles ressent de la tension parce qu'il est continuellement dans des situations d'urgence sans obtenir de reconnaissances et dans une situation de conflit avec son supérieur venant assombrir les avancées professionnelles. « La tension, ça, si je travaillais 40 heures, j'avais de la tension pendant 42 heures / semaine. À peu près tout le temps, *steady* égal ».

De plus, le sentiment de « mal-être » qu'il éprouve l'a mis dans une souffrance au travail évidente, dont le seul moyen d'y échapper est de consommer de l'alcool après le travail. Il a eu d'ailleurs recours à un service de désintoxication et à un suivi psychologique.

Ça me créait un « mal-être » et le fait que j'arrivais chez moi le soir, et que j'avais juste envie de m'écraser et de boire de la bière pour décrocher, oublier, ne pas penser à ça. Tu ne peux pas dire que tu es bien en dedans de toi dans tout cela, pour être rendu là. Personnellement, je pense que ce 5 ans de travail a provoqué ça, la dépression, la consommation.

#### 2.4.3 *L'expérience sur le plan somatique*

Charles a des signes physiologiques tels qu'une diminution d'énergie, une sensation de fatigue, une prise de poids et une modification de l'appétit. Il révèle qu'il consommait de l'alcool régulièrement et faisait l'abus de substances illicites.

#### 2.4.4 *L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Charles, la démotivation n'altérerait pas son comportement au travail, car les notions de professionnalisme, d'éthique et de performance font partie de ses valeurs professionnelles.

Je ne peux pas dire que ça influençait mon travail. Parce que ça me décourageait, ça me frustrait, mais je ne faisais pas mal mon travail pour autant. Je continuais à faire de mon mieux. À travailler le mieux possible et le plus possible quand même.

Si l'expérience de démotivation alléguée par Charles ne supprimait aucun élan vers le travail, on constate, par ailleurs, un effet de compensation comportementale permettant de réagir sur l'expérience vécue par la consommation d'alcool après le travail : ce que l'on pourrait qualifier de pourrissement de sa sphère personnelle<sup>15</sup>.

#### *2.4.5 L'expérience sur le plan relationnel*

Pour Charles, l'équipe de travail entretenait des relations médiocres. Il l'explique par le manque de collaboration entre les collègues et par l'immobilisme organisationnel ainsi que par l'individualisme favorisé par l'organisation. Cette dernière n'encourageait pas les échanges et l'entraide entre le personnel. Le comportement de son supérieur immédiat l'isolait, semble-t-il, des autres collègues, venant le bâillonner sur les échanges d'expertise, le discréditer et le déstabiliser, car il refusait de soumettre une idée de sa part au comité de direction.

J'avais, entre autres, un supérieur immédiat qui me mettait des bâtons dans les roues, qui ne voulait pas que j'avance. Je crois qu'il voulait plutôt me mettre à l'écart et il ne voulait pas que je grandisse dans l'entreprise et aurait même peut-être voulu me rétrograder. J'apporte toujours de bonnes idées, mais on ne les a jamais écoutées ou quand on les écoutait, il y avait toujours quelque chose qui faisait en sorte que non. On aurait dit que quand ça venait de moi, ce n'était pas bon.

#### *2.4.6 L'expérience sur le plan contextuel*

Ici encore, Charles mentionne que les éléments contextuels générant une démotivation sont le manque de communication avec son supérieur immédiat, le manque de reconnaissance et ainsi que le manque de structure organisationnelle ne favorisant pas le contexte organisationnel. Il ajoute également le manque de liens constructifs avec ses collègues ainsi que le manque d'ouverture du personnel et de la direction envers l'innovation technologique.

Il remarque qu'à force de soumettre de nouvelles propositions continuellement refusées, le personnel vieillissant et détenant de l'ancienneté est venu à renoncer à tout changement organisationnel et à s'accommoder du

---

<sup>15</sup> Voir le glossaire.

fonctionnement existant. Il y voit le « je-m'en-foutisme » joué par la plupart du personnel, et ce, amené par l'immobilisme organisationnel.

Ça fait probablement plusieurs années que ça fonctionne comme ça. Ils sont démotivés et viennent à ne plus avoir d'intérêt. Ça va travailler et il n'y a pas de changement et les idées ne sont pas considérées. Les gens viennent à se dire que l'employeur s'en fout et qu'on va s'en foutre nous aussi. Je dirais que ça fait des pommes pourries qui pourrissent les autres bonnes. Et, cela fait que le sac est tout pourri.

## **2.5 La dimension de l'efficacité**

### *2.5.1 L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne efficace** – Charles affirme que les éléments significatifs pour évaluer qu'une personne est efficace sont la rapidité, la proaction, l'exactitude, le résultat et l'efficience en considérant les impacts du travail de chacune et de chacune avec celui des autres.

**Évaluation de son niveau d'efficacité** – Charles estime que son niveau d'efficacité est à 80 %. Le sujet perçoit que ses collègues l'auraient évalué de 70 % à 80 % et celle du supérieur immédiat de 40 % à 50 %. Il pense que la différence entre les évaluations est surtout due aux désaccords qu'il vivait au quotidien avec son hiérarchique.

**Perception de sa perte d'efficacité** – Pour Charles, le manque d'efficacité est surtout lié à une structure organisationnelle désuète. Il mentionne qu'il s'avère difficile d'atteindre de hauts niveaux d'efficacité avec ces obstacles organisationnels.

Parce que je savais pertinemment que si les changements avaient été apportés avant, au moment où je l'avais mentionné, que tout ce que je faisais-là, n'aurait pas été à faire. Donc, ce que je faisais là, ce n'était pas vraiment pertinent. Oui, je devais le faire, mais on n'avait pas pris les actions nécessaires pour éviter de faire ça. Moi, je me trouvais inefficace, mais c'était hors de mon contrôle. Ce n'était pas mes décisions, je n'avais juste pas le choix, ce n'était pas ça qui faisait une grande différence.

**Évènement déclencheur de sa perte d'efficacité** – Quant à l'évènement de sa perte d'efficacité, Charles attribue l'évènement à l'absence du travail d'équipe

et à la médiocrité du lien communicationnel entre ses collègues. Il évoque le désarroi vécu par la majorité du personnel dans l'organisation. Charles explique que les décisions étaient prises toujours par le même groupe, même si ces personnes ne détenaient pas l'expertise nécessaire pour comprendre la situation dans son ensemble. Les décisions sont imposées et la majorité des collègues suivent les directives sans dire un mot.

Le monde, à un moment donné, c'est dur de le dire de cette façon-là, mais ils viennent qu'à s'en foutre parce qu'ils ne sont pas considérés, ne se sentent pas impliqués, ne participent pas. Ils ont plutôt l'impression de suivre les ordres, même s'ils savent très bien que ce qu'ils font n'a aucune logique, mais ils sont obligés de le faire quand même. Et souvent, ces décisions sont prises par des gens qui n'ont pas d'expérience, pas de connaissances au niveau spécialisé.

**Perception des changements** – Charles perçoit qu'en grande majorité, les changements autant organisationnels que technologiques apportent des résultats positifs. Il considère aussi que les changements peuvent procurer de mauvais résultats pour quatre raisons : 1) si l'analyse de départ est erronée, 2) si le personnel de la technologie de l'information ne détient pas les compétences relatives au nouveau système mis en place, 3) si la résistance au changement du personnel n'est pas prise en charge par la direction et 4) si la formation n'est pas ajustée au besoin et dispensée au bon moment.

Important, je ne dirais pas essentiel. Mais en fait, bien évaluer les besoins. Souvent la technologie, c'est un investissement et puis cet investissement-là va rapporter pour la peine. Donc, la technologie doit être présentée et gardée, puis à ça doit s'ajouter la formation. Donc, il faut que tu aies des gens qui sont capables de fonctionner avec cette technologie-là. Je pense que ça prend... ça peut exiger de la formation, embaucher des gens professionnels qui sont experts en TI.

### 2.5.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Étant donné son poste névralgique à l'intérieur de l'organisation, Charles éprouve du désengagement et du retrait, mais pas d'isolement, car il est continuellement sollicité pour répondre à des demandes d'approvisionnement de chaque service. Il considère qu'il est en retrait lorsque vient le temps de prendre des décisions concernant ses tâches.

Désengagé, oui parce que des fois, je ne me sentais pas impliqué. Je me sentais mis de côté dans le sens où je n'étais pas considéré. On ne me demandait pas mon avis. Je ne dirais pas que j'étais isolé, parce que j'étais beaucoup sollicité dans l'entreprise. Retiré aussi, on ne me faisait pas participer à des endroits où j'aurais pu être essentiel pour que cela apporte quelque chose de bénéfique.

De plus, Charles affirme qu'il est devenu difficile pour lui de contenir sa colère, car il vit continuellement un tiraillement entre les valeurs qu'il préconise et les actions contradictoires de l'employeur. À cela, il mentionne qu'il perçoit que son travail ne cadre pas avec son éthique et sa conscience professionnelles.

Moi, ça me frustrait, ça me choquait, je venais souvent en colère. Je bouillais en dedans de moi. C'est sûr que moi, ma mentalité était loin d'être celle de mon employeur. Puis, tout le contexte de fonctionnement... Donc, je travaillais un petit peu contre mon intégrité, mes valeurs professionnelles, contre mon éthique.

### *2.5.3 L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Charles, l'expérience de démotivation se manifestait par une attention soutenue à l'intérieur de chaque dossier, car le poste l'exigeait et par conséquent, il ne pouvait pas faire ses tâches machinalement. « Ma routine était qu'il n'y avait pas de routine. C'est du cas par cas. Je ne peux pas faire les choses machinalement ».

Il exprime cependant qu'il lui arrivait de se libérer de son fardeau en étant sévère avec certains collègues.

Alors, il y a des gens avec qui je me fâchais, je leur tombais dans la face parce qu'ils me faisaient travailler pour rien ou ils me mettaient de la pression inutilement. À un moment donné, tu viens qu'à ne plus les prendre au sérieux, ils ne sont plus crédibles. Il y en avait beaucoup comme ça.

Charles se résigne alors à la situation. Il ne tentait plus de changer les fonctionnements ou les méthodes de l'organisation. « À un moment donné, tu lâches prise aussi. Je voyais bien que ça ne bougerait jamais, que ça ne changerait jamais. Regarde, je vais me résigner à faire avec ».

#### 2.5.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

Pour Charles, les relations qu'il entretient avec ses collègues sont passables. Celles qu'il entretient avec son supérieur immédiat sont tendues. Il l'explique en disant que la majorité du personnel est frustrée, insatisfaite et *chialeuse*. Il ajoute qu'il résiste pour ne pas devenir comme eux. Malgré cette résistance, il leur ressemble en grande partie, dit-il. De plus, il est conscient de la pression exercée par ses collègues afin que leurs dossiers soient prioritaires. Il est conscient de l'impact de sa gestion des priorités auprès de ces derniers. Ils se font réprimander par leur supérieur immédiat, car l'efficacité des dossiers peut être restreinte par le service d'approvisionnement.

C'était tous des gens frustrés, pas satisfaits, qui étaient *chialeux*. Alors, moi, à un moment donné, ça déteint sur moi, je suis devenu un petit peu comme ça. À un moment donné, il faut que je gère les priorités, peu importe ce que je gérais comme priorité, je devais en satisfaire un et trois que je ne satisfaisais pas. Parfois, c'est sûr que ça créait des froids entre des personnes... Parce que quelquefois, ces gens se font réprimander, se font ramasser par leur supérieur immédiat.

Auprès de son supérieur immédiat, Charles perçoit un manque de compétences et une capacité limitée dans la logistique du travail ayant une incidence négative sur le service d'approvisionnement. De plus, il ne ressent aucun appui de son supérieur immédiat dans ces décisions ce qui, selon lui, nuit sûrement à son développement professionnel à l'intérieur de cette organisation.

Lui, il n'en avait tout simplement pas [de logique]. Puis ça, moi je l'ai dit, il y en a tellement autour de moi là-bas qui ont aussi dit que c'était illogique sa façon de travailler. Donc, tout cela faisait en sorte que ça n'a pas aidé. Je crois que ce qui a nui à la relation avec mon supérieur immédiat est que je n'étais pas derrière lui pour certaines choses, parce que justement je trouvais que ça n'avait pas d'allure.

#### 2.5.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Méthode en place** – Par son côté déficient, la structure organisationnelle, mentionne-t-il, amenait une gestion des urgences sur une base quotidienne contrairement à une gestion des priorités. De plus, aux dires de Charles, cette

structure provoquait des approches insidieuses auprès des collègues, alors qu'à leurs yeux, leurs dossiers étaient toujours plus prioritaires que les autres.

Il y avait beaucoup de perte de temps. C'était difficile la gestion de priorité parce que les priorités ne l'étaient pas... Ce n'est pas que les priorités n'étaient pas bien définies, mais à un moment donné, quand tout est urgent pour tout le monde... Les gens ne sont pas crédibles dans leur demande.

**Relever de nouveaux défis** – S'il avait pu relever d'un autre supérieur immédiat, Charles aurait eu beaucoup plus de défis à relever de défis à l'intérieur de cette organisation. Malgré ce constat, ce dernier constate un manque d'implication du président ainsi qu'une confiance aveugle de sa part envers ses subalternes amenant des décisions déficientes.

Changer mon supérieur immédiat, que le président veuille plus s'impliquer. Si ça part toute croche en haut de la pyramide, tout ira tout croche. Il manquait une personne qui s'occupe des directeurs et qui les redresse.

Le défi qu'il aurait aimé est structurer et organiser un système d'approvisionnement incluant le magasin à l'interne afin de rendre son fonctionnement efficace pour tous les utilisateurs.

Apporter de la structure au super magasin duquel je devais m'occuper, mais je n'avais pas le temps de m'en occuper. C'est sûr que là-dedans, j'avais eu de grandes idées de structures et d'améliorations pour ça pour justement gagner beaucoup de temps pas juste sur mon temps à moi, mais pour presque tous les utilisateurs de l'endroit. Donc, tout ce qui me touchait moi aurait pu être grandement amélioré avec beaucoup moins de tâches de travail.

## **2.6 Les stratégies d'adaptation**

Charles utilise les stratégies d'adaptation telles que le professionnalisme dans l'exécution de son travail et se présenter au travail par obligation pour subvenir à ses besoins financiers pour recouvrer une bonne cote de crédit. Il utilise des stratégies d'adaptation comme la résignation, car il faisait le travail sans faire de changements amenant l'arrêt de son développement professionnel et la fuite de sa réalité en consommant de l'alcool.

Bien, je consummais pour décrocher; pour décrocher et pour relaxer. Je pensais beaucoup à ce que je devais payer. Le fait aussi que j'avais déjà fait faillite. Ça me poussait à dire regarde, j'ai un paiement et il ne faut pas que je manque mon coup. Je ne voulais pas faire une tache sur mon crédit.

## **2.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Charles**

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant les connaissances et les compétences de Charles, sont liées au manque d'informations techniques concernant les achats d'équipement que les ingénieurs détenaient et ne partageaient pas. Aussi, l'organisation n'a pas su intégrer les nouvelles technologies comparativement à la concurrence et elle n'a pas favorisé le changement et la formation. Le changement d'un milieu de travail à l'autre qu'a vécu Charles, passant d'une organisation déployant des moyens technologiques à celle-ci, qui est perçue comme étant plus archaïque sur le plan technologique, occasionne la perte de certaines compétences de gestion informatisée, qui influe négativement sur le portefeuille de compétences de Charles. La nouvelle structure organisationnelle a amené une surcharge de travail par des pertes de temps et des situations d'urgence continues. Il n'y a pas eu d'échange d'informations pertinentes entre collègues afin d'améliorer la performance globale. Charles a vécu du découragement face aux dossiers qui exigeaient un échange avec les ingénieurs. Le manque de temps était continu dans l'exécution des tâches l'amenant, à contrecœur, à réduire la qualité de son travail. La structure organisationnelle l'a poussé à travailler deux fois plus fort. Ses aspirations professionnelles n'étaient plus réalisables dans cette organisation. Charles a vécu des conflits relationnels majeurs avec son supérieur immédiat qui selon lui, avait une mentalité conservatrice, ne croyant pas à la formation et ayant été très peu formé. Charles a demandé de suivre un cours d'anglais pour faciliter ses échanges avec les clients étatsuniens ce qui lui fut refusé.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant la motivation au travail de Charles, sont en lien avec l'effritement de sa fierté qu'il ressent envers son organisation. Il a le regret de constater que son évolution professionnelle est réduite à zéro compte tenu de la culture organisationnelle, de la relation avec son supérieur immédiat et de la crainte de perdre sa crédibilité



professionnelle. La démotivation est venue par l'absence de reconnaissance récurrente de son travail par son supérieur immédiat, l'omission d'informations pour la conduite de ses dossiers et le climat organisationnel malsain devenant le miroir des effets de l'obsolescence professionnelle. Une perception réduite de sa réussite d'une insertion professionnelle, causées par sa difficulté d'apprentissage de l'anglais et par certaines compétences du domaine devenues désuètes, ont affecté étroitement sa motivation. Sa perception du travail est en lien avec l'accomplissement professionnel et le développement des compétences afin de pouvoir gravir les échelons hiérarchiques dans une organisation, ce qui n'était pas réalisable à l'intérieur de celle-ci. La relation malsaine avec son supérieur immédiat, ne lui permettant pas d'être promu, l'a amené à vivre un plafonnement de carrière et à se sentir abandonné à son sort. Charles a vécu de la frustration, de la tension et du « mal-être » au travail, ce qui a provoqué une souffrance au travail l'incitant à consommer de l'alcool après le travail pour s'en soustraire. Les signes physiologiques étaient une diminution d'énergie, une sensation de fatigue, une prise de poids et une modification de l'appétit. Il révèle qu'il consommait de l'alcool régulièrement et faisait l'abus de substances illicites.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant l'efficacité au travail de Charles, seraient liées à une structure organisationnelle désuète. L'absence du travail d'équipe et le climat organisationnel ont été les déclencheurs de la perte d'efficacité. Les changements sont considérés comme convenables s'ils se font à partir d'une analyse globale du problème posé. Charles a vécu du désengagement et du retrait. Il a ressenti un conflit interne entre ses valeurs et celles de l'organisation. Les nouveaux défis auraient été présents, mais ils ont été freinés par son supérieur immédiat.

### 3. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE CHRISTELLE

#### 3.1 La fiche technique de Christelle

Âge	40 à 45 ans
Langue maternelle	Français
État civil	Union libre avec enfants
Scolarité	Baccalauréat
Revenu annuel	85 000 \$ à 94 999 \$
Lieu de travail	Entreprise privée, syndiquée
Secteur de travail	Transformations et fabrication
Statut	Cadre intermédiaire
Expérience sur le marché du travail	18 ans
Années dans le domaine	18 ans
Années dans l'organisation	18 ans
Lien d'emploi	Rompue par une démission
Période d'obsolescence	Il y a 2 ans et sur une période de 3 ans

#### 3.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle

Christelle détient un baccalauréat en informatique de gestion. À la suite de cette formation, elle est entrée sur le marché du travail à titre de programmeuse-analyste. Elle a travaillé dans ce secteur pendant dix-huit ans et elle s'est réorientée. Pendant les années avant la réorientation, elle a œuvré pour une organisation privée et syndiquée. Cette organisation a subi une restructuration provoquant des changements majeurs. Avant la restructuration, elle aimait y travailler. Cependant, pendant le chaos organisationnel dû au changement, elle n'appréciait pas son travail. De plus, elle vivait des conflits majeurs avec son supérieur immédiat. Elle a vécu une démotivation au travail à un tel point qu'elle affirme s'être éteinte à petit feu.

Enfin, à l'échelle Obsolescence professionnelle, Christelle obtient 59,5 %, zone jugée « critique ».

#### 3.3 La dimension des connaissances et des compétences

##### 3.3.1 L'expérience sur le plan cognitif

**Évaluation quant à une personne compétente** – Christelle affirme qu'à ce sujet, les éléments significatifs par rapport à la compétence d'une personne sont la capacité de travailler en équipe, de créer un climat de travail harmonieux et

d'imaginer des solutions innovantes. Elle ajoute également les notions de responsabilité, d'efficacité, d'optimisation du temps, de résultats, de proaction pour anticiper les problèmes et de performance.

**Évaluation de son niveau de compétence** – Christelle estime que son niveau de compétence est de 70 % à 80 % et pense que son supérieur immédiat et ses collègues lui auraient également attribué ce pourcentage. Il est à noter que l'organisation enclenche des changements afin de combler le retard technologique. Elle rapporte que : « L'organisation n'est pas forte techniquement et technologiquement ». En fait, les compétences acquises par Christelle sont fortement liées au besoin de l'organisation, mais peu transférables dans un autre contexte de travail.

Aux échelles Compétence (*soft*) et Désir d'apprendre, Christelle obtient respectivement 43 % et 65 %, zone jugée « critique » pour les deux échelles.

**Perception de ses connaissances et ses compétences** – Christelle se sent confortable sur le plan de ses connaissances et ses compétences étant donné les demandes de l'organisation : « Oui, j'étais en pleine possession de tout ce que je faisais. Je le faisais bien et je le rendais bien ». Elle mentionne que la perception de ses compétences variait seulement lorsqu'elle recevait des commentaires négatifs de son supérieur immédiat à ce sujet amenant un doute à son esprit. « Mon patron a déjà essayé de me le faire voir [manque de compétences]. La chance que j'ai eue était que je savais ce que j'avais comme expérience, que j'étais capable ».

**Évènement déclencheur de son manque de compétences** – Christelle explique qu'il n'y a pas un évènement qui a amené un manque de compétences, car elle se sent compétente pour les tâches qui lui étaient attribuées.

### 3.3.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Christelle éprouve du découragement et de la frustration lorsqu'elle constate le conflit entre les nouvelles valeurs organisationnelles et les siennes. Elle livre quelques combats infructueux et après, se laisse porter en voyant qu'elle ne peut renverser le nouveau fonctionnement organisationnel.

Avant 2009, c'était comme si j'étais sur un radeau et je suivais la rivière. J'avais confiance que la rivière me porte et m'emmène à bon port. Jusqu'au jour où là, j'ai dû ramer pour me rendre à un endroit où je ne voulais pas me rendre. J'étais choquée et frustrée. J'étais à ce moment-là vraiment dans les excès, je livrais des combats et après, je voulais tout abandonner.

### 3.3.3 *L'expérience sur le plan comportemental*

Christelle perçoit chez certains collègues de travail des incapacités qui ne préoccupaient pas son supérieur immédiat. Elle souligne que souvent ces lacunes se résorbaient par elles-mêmes en donnant à ces collègues des explications supplémentaires sur certains aspects du travail qui n'avaient pas été assimilés.

Le patron devrait se soucier plus des incapacités de certains par rapport à d'autres employés. À ce moment, souvent, il y a un manque de formation. Ce n'est pas nécessairement d'aller chercher une attestation à l'université! Quelquefois, c'est juste une formation parce que la personne n'a pas compris quelque chose en particulier. Certains employés ne comprenaient pas l'impact de leur travail dans les autres départements ou chez les autres employés. Moi souvent, je leur expliquais.

Elle mentionne que son fonctionnement au travail se rapprochait de celui d'un *coach* pour son équipe. Elle aimait, ajoute-t-elle, informer et former ses collègues sur des aspects du travail afin que l'équipe puisse atteindre un certain niveau de performance. Il appert que Christelle utilise des termes comme « son équipe », ce qui décrit bien son lien d'appartenance à l'équipe.

### 3.3.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

À la suite d'une formation, le supérieur immédiat de Christelle veut : « Rendre leur travail plus efficace et mieux ». Par contre, elle voit très peu d'effort organisationnel afin que l'investissement de la formation soit rentable concrètement dans les tâches.

Il y a des fois, on avait l'impression qu'ils envoyaient quelqu'un faire une formation juste pour dire qu'ils l'ont envoyé, juste pour dire que ça coûté tant pour la formation cette année, juste pour dire que l'entreprise envoie des employés en formation. Pour bien paraître! Ce que cela vaut, c'est des *peanuts*.

Elle soulève que le personnel craignait de faire des demandes de formation parce qu'elles ne répondaient pas à leur besoin. « Non, car les gens ont peur de demander d'aller en formation. En même temps, il semble que la formation ne sera pas adaptée à leurs besoins ».

### 3.3.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Obstacle lié à la formation** – Pour Christelle, la formation sur une forme d'autodidaxie, la non-transférabilité des notions de la formation formelle vers les tâches et l'accès limité des formations semblent être la plus grande entrave aux changements. Elle en parle : « Non, mais nous, en TI<sup>16</sup>, nous sommes un mauvais échantillon, car on nous met quelque chose entre les mains et nous allons nous démerder » et « La formation en TI est plutôt sur le tas ». Elle mentionne que la formation formelle était souvent générale et que les notions apprises n'étaient pas applicables dans l'organisation.

Tu vas suivre une formation générale et quand tu arrives dans le travail, tu ne peux pas l'appliquer de la même façon. Tu as des règles qui empêchent l'utilisation de la formation qui a été donnée de façon générale.

La formation qu'elle a suivie s'avère inutile parce qu'elle n'était pas intégrée dans les tâches : « Non, les projets n'étaient pas arrimés avec les formations. Ça va comme je te pousse » ou encore, elle ne correspondait pas au besoin actuel compte tenu des projets à réaliser.

Dans mon cours d'Excel super avancé, je ne l'ai pas utilisé tout de suite. Ç'a été dans beaucoup d'années et lorsque j'ai voulu l'appliquer, je ne me souvenais plus de ce que j'avais appris. C'est sûr que lorsque tu ne l'appliques pas tout de suite, bien tu le perds.

Elle souligne que l'organisation ne facilitait pas les demandes de formation, car celles-ci tombaient dans l'oubli. De plus, elle évoque que le personnel ne croyait pas à la gestion de la formation de l'organisation. « Il n'y a pas

---

<sup>16</sup> Technologie de l'information.

d'arrimage entre la formation et les besoins en entreprise. Tout le monde dit que c'est de la bouillie pour les chats ».

**Modification à la suite d'une formation** – Christelle ne fait aucune modification dans son travail après une formation, car cette formation n'est pas adaptée à la réalité de l'organisation.

### **3.4 La dimension de la motivation**

#### *3.4.1 L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne motivée** – Pour Christelle, les éléments significatifs à ce sujet sont la bonne humeur, l'intérêt porté au travail et auprès de ses collègues, la satisfaction liée au service à la clientèle et le développement de ses compétences, notamment par la recherche d'opportunités. Elle ajoute également les notions comme l'engagement personnel auprès de l'organisation et l'épanouissement dans le travail afin de trouver des idées innovantes aux problèmes et d'optimiser sa performance.

**Évaluation de son niveau de motivation** – Christelle estime que son niveau de motivation fluctue entre 50 % et 0 %. Elle allègue que pour s'opposer aux nouvelles politiques de l'organisation, elle a signé son congédiement. En ce qui concerne sa perception des évaluations de ses collègues et de sa supérieure immédiate sur son niveau de motivation, elle juge que ses évaluations auraient été supérieures à la sienne. Elle précise que ses collègues lui auraient attribué 100 %. Elle n'avance aucune estimation au sujet de l'évaluation de son supérieur immédiat notamment à cause des conflits interpersonnels entre lui et Christelle : « Je n'ai aucune espèce d'idée. Je vais te dire franchement, je m'en balance. Sincèrement, je m'en balance ».

En ce qui concerne le résultat à l'échelle Motivation, Christelle obtient 50 %, zone jugée « critique ».

**Perception de sa perte de motivation** – Pendant ses quatorze premières années, Christelle est motivée par la vision de l'organisation et par les tâches qui lui sont confiées. Elle souligne qu'elle est motivée, heureuse et qu'elle ne s'est

jamais posé de questions sur sa sphère professionnelle. « J'ai été motivée 14 ans où je ne me posais jamais de questions. Je me levais le matin et j'étais de bonne humeur ». Elle mentionne avoir développé une grande allégeance à l'organisation, voire terminer sa carrière avec le nom de l'entreprise tatoué sur le cœur. L'organisation encourageait son personnel à cheminer professionnellement à l'intérieur de la structure hiérarchique provoquant chez Christelle une grande motivation : « J'ai demandé de changer d'équipe et là, ça produit une montée totale [motivation]. Je suis devenue analyste ».

Dans les dernières années, elle n'est plus motivée au travail, ce qui l'amène à faire des recherches d'emploi pour se sortir de cette organisation. « Bon, j'étais quasi plus motivée à chercher quelque chose pour me sortir de cette situation-là ». Elle obtient des projets qui l'éloignent de son supérieur immédiat et des stratégies politiques internes, ce qui lui permettait de survivre dans les dernières années.

Il y a certains projets aussi qui m'ont motivée dans les dernières années, car j'ai été mise à l'écart de la politique et de mon patron. Il [patron] ne voulait pas s'occuper du projet, alors il m'a permis de monter une petite équipe. J'étais comme à part, dans un vase clos, alors ceci m'a aidée à survivre. J'avais une *gang* à diriger et un produit à livrer. Je m'étais fait comme une bulle. Ça m'a vraiment permis de survivre dans ces dernières années.

**Évènement déclencheur de sa perte de motivation** – D'après Christelle, la succession continuelle des supérieurs immédiats est l'évènement de sa perte de motivation. Elle l'explique par le repli d'une bonne partie de ses compétences développées en *design* et en conception TI et des responsabilités attribuées de façon informelle à l'arrivée d'un nouveau patron.

Ça prend quelques années avant de retrouver quelqu'un pour ce poste, alors j'ai eu un patron par *intérim* pour remplacer ce patron et lui, il n'avait pas de temps. Il était déjà employé dans d'autres mandats, cela a donc fait gonfler mes responsabilités. Ça a commencé en 2008 [nouveau patron], puis en 2009, le problème que j'ai vécu là, que je suis capable de dire aujourd'hui, c'est que je réalisais que j'étais capable de faire le *job* de mon patron.

**Évaluation portée sur sa fierté au travail** – Christelle est moins fière de son équipe de travail, mais elle estime toujours cette organisation. « Oui, j'achète

leurs produits. Mes valeurs étaient rejointes à l'époque. » Avec les changements organisationnels, elle n'est pas fière de constater l'appauvrissement de la qualité des projets du département TI. « Mais là, ce n'était plus le cas ». Elle ajoute que l'équipe devait se conformer à la nouvelle culture. Tous ces changements lui donnaient l'impression d'être à contresens de l'équipe de travail. « Plus ou moins. Avec l'équipe de travail, j'avais l'impression de ramer à l'envers. Cela ne fonctionnait plus ».

**Perception de son avenir professionnel** – À la suite des changements organisationnels, Christelle ne voit plus d'avenir au sein de l'organisation. Elle mentionne que la hiérarchisation des postes ne lui permettait plus d'entrevoir de nouvelles possibilités. « Je n'en voyais plus. C'est devenu obscur totalement. Je ne savais plus où m'en aller. C'était fini ». Elle dit qu'un nouveau travail lui aurait permis de retrouver sa motivation et de se recentrer sur ses propres valeurs. « Retrouver ma motivation. De me recentrer et de ramer dans le bon sens ».

**Perception de la réussite d'une insertion professionnelle** – Le souhait de Christelle était d'œuvrer dans cette organisation pendant toute sa vie professionnelle. Elle évalue son niveau de réussite à enclencher des démarches d'emploi à 0 %. Les démarches d'emploi qu'elle a entreprises n'ont jamais permis de la sortir de son milieu de travail. Elle l'attribue à son état émotionnel qui ne lui permet pas de cibler ce qu'elle veut dans sa sphère professionnelle.

À zéro. J'avais appliqué à des places, mais j'étais en dehors de la *track*. Je ne savais plus ce que je valais et ce que je voulais. Tout était éteint. Tout finit, kaput! J'avais vraiment besoin de me retrouver moi, point de vue professionnel, car je m'étais carrément perdue.

**Perception du sens du travail** – Christelle considère son travail comme un moyen d'assurer les besoins financiers de la famille, mais qu'elle voit un leurre dans cette perception du travail, car auparavant, elle travaillait pour combler ses aspirations professionnelles.

Travailler juste pour obtenir de l'argent. Et cela ne fait pas partie de mes valeurs. Ma motivation a toujours été intrinsèque et non pas extrinsèque. Moi, j'ai vraiment besoin d'une motivation qui me permet de me réaliser dans mon travail.



### 3.4.2 *L'expérience sur le plan affectif*

**Plafonnement de carrière** – Pour Christelle, le plafonnement de carrière est lié à une certaine incapacité à progresser dans sa sphère professionnelle. Elle l'explique par l'arrivée de son nouveau supérieur immédiat qu'elle qualifie d'incompétent dans son rôle de cadre. « Oui, à partir du moment que le patron a été en place et qui ne remplissait pas le rôle d'un patron selon mes critères ». Elle précise qu'elle se sent limitée en étant dédiée à un poste dans le domaine des technologies de l'information.

J'ai vraiment senti le plafond descendre sur ma tête. J'étais analyste et je me disais : « Tu resteras toujours analyste ». Alors, j'étais plafonnée avec mon petit bonheur. Il n'y avait aucune possibilité (verticale et horizontale). J'avais l'étiquette TI et je ne pouvais pas faire autre chose.

**Frustration, tension et « mal-être » au travail** – Christelle exprime avoir vécu ces états de tension psychique à l'intérieur de son travail. « Vrai, tous. Dans l'ordre et dans le désordre. Et toute mêlée en même temps ». Elle mentionne le désespoir vécu lorsqu'elle a constaté ne plus avoir de place au sein de l'organisation et de ce fait, elle précise que c'est se perdre soi et se remettre en question. Elle ajoute qu'à ce moment, elle a vécu du « mal-être ».

Je dirais que le « mal-être » est plus en dernier. Lorsque tu découvres que tu n'es pas dans tes bottines. Avoir l'impression d'être en dehors de ta *track*, ça, je l'ai vécu. Je me disais : il faut que je rembarque sur la *track*. Mais, tu ne sais plus quelle *track*, tu ne les vois même pas. Tu as perdu la *track* sur laquelle tu étais. Tu es comme une espèce de cabosse et tu es dans le champ.

### 3.4.3 *L'expérience sur le plan somatique*

Christelle a des signes physiologiques tels que des nausées, des céphalées, une terreur nocturne, des troubles de sommeil, des douleurs musculaires et articulaires, une sensation de fatigue, une perte d'énergie ainsi qu'une humeur instable. Ceux-ci commencent doucement et s'accroissent avec le temps, jusqu'à des palpitations au cœur.

Mais au début, c'était tout de même léger. Souvent, le matin tu es *so so*. Tu peux avoir la nausée et c'est comme si ça ne te tente pas. Mais, au fur et à mesure, plus que cela avance, mon pic a été de faire des crises

d'angoisse la nuit. Et, c'est dans ces moments que tu as des palpitations au cœur. Avoir des points partout, les bras engourdis et les jambes engourdies. Et à ce moment, tu capotes.

#### 3.4.4 *L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Christelle, la démotivation se manifestait autant dans sa sphère professionnelle que personnelle. Au travail, elle met les efforts nécessaires afin qu'aucun de ces collègues ne remarque sa baisse de motivation, mais à l'intérieur d'elle-même, elle se sent en perte d'énergie. « Au niveau du travail, j'essayais de ne pas trop le faire paraître. Mais c'est sûr que j'étais moins rayon de soleil qu'auparavant. J'étais comme éteinte ». Elle croit que son non verbal dévoile sa démotivation et que certains collègues le constataient, car ils étaient plus proches d'elle. La démotivation se manifestait par du repli sur soi. À cela, elle ajoute que lors des réunions, elle agissait de façon défensive et qu'elle se sentait persécutée et évoque qu'elle vivait des crises d'angoisse.

Mon non verbal transpirait, je n'étais pas bien. À la limite, j'étais frustrée. J'étais souvent sur la défensive au niveau du travail. Quelquefois, j'arrivais et j'avais des réunions, j'avais toujours l'impression que l'on m'attaquait. J'ai commencé à faire des crises d'angoisse. Ce n'était pas drôle.

Quant à sa sphère personnelle, elle n'avait plus, mentionne-t-elle, l'énergie nécessaire pour remplir adéquatement ses rôles de mère et de conjointe. Les manifestations étaient la fuite de la réalité en voulant oublier par l'isolement ou par le survoltage de plaisir.

On dirait que tu perds qui tu es. Tu es perdu total. Il y a quelquefois où tu ne veux que la sainte paix. Et d'autres fois, tu veux t'amuser afin d'oublier tout cela. Tu es toujours toute mêlée.

Elle devient intransigente avec son enfant et n'a plus le goût de jouer avec lui. « Tu arrives, tu es vidée à la maison. Et moi, mon enfant n'était pas très vieux. Je n'avais pas le goût de jouer avec. Tu es impatiente ». Elle souligne que « Cela a eu une répercussion sur ma vie de couple ». En raison de son état, elle s'est rendu compte que cet état repousse les gens. « On dirait qu'on se distance de la personne qui vit ses émotions ».

### 3.4.5 *L'expérience sur le plan relationnel*

Christelle affirme qu'avec la restructuration, l'organisation s'est déshumanisée. À une époque, elle aimait l'organisation parce que les relations étaient fraternelles et les échanges étaient amicaux, voire une famille. Par la suite, le climat est devenu lourd amenant d'inévitables conflits interpersonnels et des ruptures entre le personnel et le patronat.

Ç'a été dur, car même l'équipe de travail avait été divisée en petites équipes. Le problème était que dans les mini-équipes, les employés venaient me voir et ils me disaient que cela n'avait pas d'allure, les décisions prises par la patronne. Mais moi, je n'avais pas de pouvoir. Moi, je ne pouvais pas non plus m'interposer. Et c'était sûr que j'étais dans une période difficile émotionnellement, alors quand j'arrête, les gens autour arrêtent. Les gens me suivent, alors ça provoquait un inconfort avec ma patronne et même avec l'autre analyste.

### 3.4.6 *L'expérience sur le plan contextuel*

Christelle évoque les éléments contextuels générant une démotivation, tels que la restructuration, le manque de directionnalité dans la vision et les orientations stratégiques de l'organisation, le manque d'organisation et de communication avec son supérieur immédiat.

Ce n'était pas juste moi, c'était le contexte; nouveau patron, nouvelle philosophie, nouvelle façon de penser. C'était tellement dur que je me voyais élever des vaches. Je voulais mettre mon baccalauréat, mon expérience TI de côté. On repart à neuf, on va élever des petits poussins. Je me sentais perdue totalement.

## 3.5 **La dimension de l'efficacité**

### 3.5.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne efficace** – Christelle pointe les éléments significatifs pour évaluer qu'une personne est efficace, l'utilisation de tableau de bord permettant d'évaluer la performance avec certains paramètres tels que les temps alloués et utilisés, les résultats espérés et atteints, la satisfaction du client et la satisfaction de l'équipe.

**Évaluation de son niveau d'efficacité** – Christelle estime que son niveau d'efficacité est à 80 %. Elle croit que ses collègues et son supérieur immédiat l'auraient évalué de 70 % à 80 % en considérant que la gestion de projets en technologie de l'information ne donne pas de place à l'inefficacité. « Lorsque tu gères des projets, tu n'as pas le choix d'être efficace, dans mon sens à moi ».

**Perception de sa perte d'efficacité** – Pour Christelle, l'efficacité est associée aux projets qui lui sont confiés et à leur résultat jugé positif ainsi qu'au haut niveau de motivation de l'équipe mandatée à ceux-ci.

Je pense que oui. C'est assez facile, car je rendais mes projets à terme. Pour moi, ce n'était pas juste d'arriver aux résultats, mais de la façon qu'on est arrivés à ceux-ci. Mon équipe était toujours motivée. Les gens ne se rendaient pas compte que j'étais démotivée. Peut-être seulement une personne. Mais, l'efficacité des projets était là.

Elle considère cependant qu'avec la restructuration, l'efficacité fut remise en question pour faire place au chaos organisationnel. Elle évoque qu'il y avait opposition entre la partie patronale et le personnel sur la vision de la conception et du *design* des projets de technologies de l'information.

Parce que nous étions tous sur le même sens, c'était plutôt le patron qui était dans l'autre sens. Il ne disait pas que j'étais fatiguée, mais il me disait de lâcher le morceau. Il y avait quelqu'un qui m'avait dit de choisir mes guerres. Mais moi, j'avais beaucoup de guerres. Il y a eu un projet où j'ai lâché prise, mais je n'étais pas la seule qui a lâché prise. On s'est dit : on ne laissera pas notre santé dans ce projet.

**Évènement déclencheur de sa perte d'efficacité** – Quant à l'évènement de sa perte d'efficacité, Christelle fait ici référence aux projets multiples de grande envergure qui lui étaient confiés ainsi qu'aux conflits avec son supérieur immédiat provoquant une tension interpersonnelle quotidienne. Elle souligne qu'elle devait optimiser sa concentration à son travail afin de ne perdre aucune minute qui lui était nécessaire pour compléter ses projets.

C'était trop. J'avais tout de même le potentiel à rester focalisée et concentrée sur mes projets. J'étais tellement occupée que je n'avais pas de temps libre. J'étais dans un tourbillon et j'étais sur la ligne de feu. Je n'avais pas le temps d'être déconcentrée.

**Perception des changements** – Christelle perçoit, qu'en grande majorité, les changements technologiques apportent des résultats positifs, mais qu'ils ne sont pas une fin en soi. Elle précise que les besoins doivent être bien évalués afin d'implanter la bonne technologie et souligne qu'elle se considère comme une agente de changements et qu'elle aime le changement. « Le changement me motivait. J'aime le changement. Je suis une agente de changement. La nouveauté met un peu plus d'eau au moulin ».

Les changements organisationnels, dit-elle, peuvent s'avérer plus difficiles lorsqu'ils vont dans le sens opposé de notre perception d'un projet de qualité. Elle mentionne qu'il fut très difficile pour elle de faire ces changements en se résignant même s'ils s'avèrent, en partie, pertinents en considérant le marché concurrentiel. Elle souligne qu'il est tout à fait convenable pour l'organisation, et pour elle, de ne pas faire partie des changements.

Tout changeait à ce moment-là, la structure organisationnelle totale. J'étais le début du filon. De 2009 à 2012, tout cela a été l'introduction d'un méchant ménage, d'une philosophie globale, d'un service divisionnaire à un service corporatif. Ce n'était pas une mauvaise idée, et c'est correct que je ne fasse plus partie de ces changements.

Elle remarque cependant qu'un mouvement de personnel patronal qui n'augure aucun changement apporte une déception auprès du personnel : un rappel du déjà-vu. « Mais, lorsque tu te rends compte que c'est toujours du pareil au même, c'est là que tu déperis ».

### 3.5.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Christelle éprouve de l'isolement, du retrait et du désengagement dans sa sphère professionnelle et ajoute qu'elle se sent isolée, car son supérieur immédiat la retire sournoisement de son projet en faisant vérifier son travail par une de ses collègues.

Oui, concrètement, j'étais responsable d'une partie d'un projet et le projet était presque terminé. Mon patron a demandé à une autre de vérifier une partie de mon projet. Il a fait semblant que cela faisait partie d'une autre affaire, mais cela faisait partie de mon projet. Je l'ai su, car l'analyste a été assez gentille pour venir me voir et elle ne comprenait

pas pourquoi le patron lui posait cette question, car elle savait que c'était moi qui devais répondre à cette question.

Christelle a demandé d'être mutée dans un autre bâtiment. Elle évoque que, pour elle, ce fut un moyen de survivre afin de limiter les contacts avec son supérieur immédiat.

J'ai paniqué à l'intérieur de moi, car les autres ne pouvaient pas voir mes réactions. Excusez le terme, mais ça me *décalissait*. Je me rendais aux toilettes afin de ne pas pleurer devant eux.

En somme, elle en est venue à se désengager, car la pression était devenue insoutenable.

Totalement impuissante. Je n'étais plus capable de motiver mon équipe de travail et je n'avais plus de force. Je n'avais plus de force pour supporter les autres.

### 3.5.3 *L'expérience sur le plan comportemental*

Grâce à son professionnalisme, Christelle raffine des parties du travail qui n'étaient pas requises, mais qu'elle estimait convenables pour livrer un projet de qualité. Elle exécutait, précise-t-elle, son travail à une vitesse inférieure, à une qualité de concentration moindre, à une rapidité décisionnelle réduite et à une capacité de résolution de problème amoindrie par rapport à ce qu'elle était habituée. De plus, elle a eu un comportement que l'on pourrait qualifier de passif-agressif.

Ces derniers temps, j'avais tendance à moins réfléchir à mon travail et à effectuer les tâches presque machinalement... Pour ce qui est des tâches qui ne nécessitaient pas de réfléchir, oui, j'étais une machine, mais je ne peux pas être une machine dans un projet de design. Je verrais mal une designer d'intérieur être une machine. Mais oui, pour la partie où je pouvais être machine, oui j'étais rendue un robot. Tu veux tes chiffres, je vais te les sortir.

### 3.5.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

Elle dit que la relation avec ses collègues est basée sur la confiance, car ils venaient lui confier leur désarroi et leur du « mal-être » au travail. Elle ajoute qu'elle a considéré important pour eux qu'ils puissent venir se confier et trouver leur propre solution afin de combler leur besoin. Elle retire beaucoup de satisfaction

à offrir ce soutien auprès de l'équipe. De plus, elle précise qu'elle avait beaucoup d'influence auprès de ses collègues et que ses patrons réprimaient cette situation.

Comme une mini-psychologue. Les membres de mon équipe et d'autres travailleurs venaient dans mon bureau pour que je les écoute. Je me sentais comme cela et je sentais qu'ils avaient ce besoin. Je ne faisais que les écouter et à un moment donné, je leur posais une question. Et cette question les amenait à trouver leur solution. C'était valorisant. Je les aidais et j'acceptais de les aider.

Christelle mentionne le manque de communication avec son supérieur immédiat et, qui plus est, lui faisait vivre du harcèlement psychologique. Elle souligne que son supérieur immédiat la prenait comme une cible où il venait déverser sa frustration et sa colère.

Quand il entrait dans mon bureau, ce n'était que pour me dire des bêtises. Il sacrait après moi. Tu ne veux pas l'avoir dans ton bureau. Notre relation était très superficielle. Je me sentais comme une caissière chez Walmart. Que ce soit moi ou une autre, ça ne faisait pas de différence. Il criait. J'étais devenue comme une poubelle. Il se défoulait sur moi. Une fois qu'il avait dit tout ce qu'il avait à dire, pour lui tout allait bien. Il s'était défoulé et il me laissait avec la merde. Il était bien lui, car il venait de la *chipper*. Et, c'est moi qui la ramassais.

### 3.5.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Méthode en place** – Selon Christelle, son organisation vivait le chaos total et personne ne connaissait la direction à prendre. Avec les changements organisationnels, ajoute-t-elle, la distinction des rôles et des responsabilités n'était pas établie clairement amenant ainsi l'efficacité au point zéro.

Non, zéro efficacité. Personne ne savait son rôle et ses responsabilités. Nous devons réfléchir à comment faire les changements et nous étions dans le néant total.

**Relever de nouveaux défis** – Pour Christelle, les défis ne faisaient plus partie de la sphère professionnelle, car elle avait fait le tour de tout ce qui lui paraissait possible à l'intérieur de cette organisation. Il lui semble que les bouleversements que vivait l'organisation sont déroutants pour toutes les personnes qui y œuvraient.

Non, moi je n'avais plus de défis. J'avais fait le tour du gazon. On travaillait pour rien. C'était études par-dessus études et les défis au travail n'étaient plus là. Il n'y avait plus rien à faire. Je ne voyais plus. À mes yeux à moi, l'organisation était tellement dans un questionnement qu'ils ne savaient même pas eux-mêmes où il voulait aller. La direction ne savait plus et elle devait se positionner elle-même.

### 3.6 Les stratégies d'adaptation

Face aux changements, elle a développé une capacité à affronter les situations stressantes au travail par sa capacité à s'adapter et par la gestion de son espace physique. Ces stratégies d'adaptation lui ont permis d'oxygéner son travail tout en assurant sa survie jusqu'à la fin des projets qui lui avaient été confiés.

J'ai imposé à mon patron de changer mon bureau de place. J'avais besoin de sortir de là et j'ai vu l'opportunité. À partir du moment où tu ne files pas bien et que tu es démotivée, tu cherches des moyens pour t'évader. Ceci m'a permis de recommencer à respirer.

Elle ajoute qu'elle utilise certaines stratégies d'adaptation telles que prendre des congés, aller marcher et parler avec des collègues lorsqu'elle considérait ne plus avoir la force nécessaire pour faire son travail.

Lorsque je me sentais *OFF*, je prenais congé. Je prenais volontairement une pause. Je prenais une marche, j'allais à la toilette je me trouvais des moyens. Je faisais ceci lorsque je voyais que les solutions ne venaient pas. En allant à la toilette, je rencontrais des gens où je pouvais discuter de choses et d'autres et je revenais, j'étais plus *sur la coche* après.

### 3.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Christelle

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant les connaissances et les compétences de Christelle, sont liées à la restructuration organisationnelle majeure par des changements imputables à la forte concurrence dans ce domaine. À l'intérieur des mandats qui lui ont été conférés, Christelle s'est sentie compétente, mais ses compétences étaient très peu transférables dans un autre milieu de travail. L'organisation tirait de l'arrière dans l'utilisation des technologies de pointe. La mutation du poste de travail, due à la restructuration organisationnelle, a nécessité l'utilisation de nouvelles compétences, ce qui influent négativement sur le portefeuille de compétences de Christelle, en rendant, en partie, ses compétences



désuètes. La formation suivie par Christelle fut celle proposée par l'organisation. La structure organisationnelle ne permettait pas d'optimiser l'assimilation des connaissances par l'inadéquation des formations et des besoins liés à la tâche et le trop grand écart de temps entre la formation et l'opportunité de transfert des connaissances. Les demandes spécifiques de formation étaient très peu considérées, ce qui a donné recours à une forme d'autodidaxie. Des sentiments de découragement et de frustration sont survenus lors d'un constat de la non-concordance entre les nouvelles valeurs organisationnelles et les siennes à la suite de quelques combats infructueux. Des comportements d'entraide et de leadership pour son équipe lui ont procuré de la satisfaction au travail, ce qui lui a permis de mettre un baume sur les conflits interpersonnels avec son supérieur immédiat.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant la motivation au travail de Christelle, sont liées à la fierté qu'elle ressent envers son organisation parce qu'elle est reconnue par sa communauté locale. Avant les changements organisationnels, elle avait une grande alliance avec l'organisation, la camaraderie entre les collègues donnait un climat organisationnel harmonieux et elle se voyait terminer sa carrière à l'intérieur de celle-ci. Toutefois, la succession continuelle des supérieurs immédiats ainsi que les nouvelles politiques de l'organisation, ont eu comme conséquence d'appauvrir la qualité des projets du département TI, amenant ainsi une démotivation. L'adaptation à de nouveaux supérieurs immédiats a forcé le retrait de certaines compétences développées qui lui procuraient un haut niveau de satisfaction. Aussi, les nouvelles politiques organisationnelles ne lui convenaient pas et en s'opposant à ces dernières, elle a contribué à son congédiement. Elle a reçu des projets TI qui l'ont amené à être isolée physiquement de son supérieur immédiat, ce qui lui a permis de survivre dans ce chaos organisationnel. Le climat organisationnel est devenu lourd provoquant une rupture entre le patronal et le personnel. L'absence de perception de son avenir professionnel, aucune perception de sa réussite d'une insertion professionnelle et la perception du travail vue comme un moyen d'assurer la sécurité financière de la famille ont sabordé sa motivation. Toutefois, la perception du travail de Christelle a déjà été axée sur ses aspirations professionnelles. Avec les changements organisationnels, elle s'est sentie plafonnée, car elle ne pouvait pas adhérer à la

nouvelle politique de l'organisation qui lui enlevait toutes opportunités de développement de carrière. Christelle a vécu du « mal-être » au travail. Les signes physiologiques étaient des nausées, des céphalées, une terreur nocturne, des troubles de sommeil, des douleurs musculaires et articulaires, une sensation de fatigue, une perte d'énergie ainsi qu'une humeur instable. Ceux-ci ont commencé doucement et se sont accentués avec le temps, jusqu'à des palpitations au cœur. Christelle a eu des comportements de repliement sur soi et défensifs, car elle se sentait persécutée lors des réunions causant des crises d'angoisse. Elle a voulu compenser la situation de sa sphère professionnelle par sa sphère personnelle en déployant un comportement de fuite de la réalité par l'isolement ou par le survoltage de plaisir lors des loisirs.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant l'efficacité au travail de Christelle, se sont déclarées au moment de la mise en œuvre de la nouvelle politique organisationnelle opposant la partie patronale et le personnel portant sur la vision de la conception de projets de technologies de l'information. De plus, les projets multiples de grande envergure ont provoqué une surcharge de travail provoquant des tensions interpersonnelles quotidiennes avec son supérieur immédiat. Les changements organisationnels sont souhaités dans l'organisation, cependant ils doivent satisfaire aux besoins évalués pour répondre au contexte opérationnel. Les changements furent difficiles et ont exigé de la résignation, car ils s'avéraient, en partie, pertinents en considérant le marché concurrentiel. Elle a fait le choix de ne pas faire partie de ces changements, car ils causaient une rupture entre ses valeurs de travail et les nouvelles valeurs organisationnelles. Elle a vécu des sentiments d'isolement, du retrait et du désengagement. La vitesse d'exécution de son travail est devenue inférieure, sa qualité de concentration moindre, sa rapidité décisionnelle réduite et à sa capacité de résolution de problème amoindrie par rapport à ce qu'elle était habituée. Son comportement pourrait être qualifié de passif-agressif. Les nouveaux défis n'étaient plus envisageables à l'intérieur de cette organisation.

#### 4. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE D'HUBERT

##### 4.1 La fiche technique d'Hubert

Âge	45 à 50 ans
Langue maternelle	Anglais mais comprend et s'exprime parfaitement en français
État civil	Célibataire
Scolarité	Diplôme d'études collégiales
Revenu annuel	45 000 \$ à 54 999 \$
Lieu de travail	Entreprise privée, non syndiquée
Secteur de travail	Service-conseil et technologies de l'information
Statut	Personnel technique
Expérience sur le marché du travail	18 ans
Années dans le domaine	18 ans
Années dans l'organisation	18 ans
Lien d'emploi	Rompue par licenciement
Période d'obsolescence	Depuis 2 ans avec précédemment une période de 9 ans

##### 4.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle

À la suite de l'obtention d'un diplôme d'études collégiales en informatique, Hubert est entré sur le marché du travail à titre de programmeur dans le secteur de la technologie de l'information (TI). Pendant les dix-huit dernières années, il a œuvré pour une organisation privée non syndiquée. Ce milieu exigeait de constants apprentissages et de régulières mises à jour des connaissances. Hubert a développé une expertise spécifique pendant ces années, mais aujourd'hui, cette expertise est considérée comme désuète même si, selon ses dires, certains clients utilisent encore ledit langage dans leur programmation. Conséquemment à la diminution de l'utilisation de ce langage auprès des clients, Hubert fut congédié en raison d'un manque de travail. Il a beaucoup aimé travailler pour cette organisation, et ce, malgré un manque de communication majeur avec son supérieur immédiat. Il appréciait ses collègues de travail ainsi que son supérieur immédiat lors d'activités à l'extérieur du bureau et il considère ce milieu comme avant-gardiste dans son domaine.

Enfin, à l'échelle Obsolescence professionnelle, Hubert obtient 47 %, zone jugée « critique ».

### 4.3 La dimension des connaissances et des compétences

#### 4.3.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne compétente** – Hubert affirme, que pour lui, les éléments significatifs par rapport à la compétence d'une personne sont la capacité d'exécuter le travail avec un haut niveau de résolution de problèmes d'une part et d'autre part, les notions d'efficacité, de connaissances appropriées, de performance et de réussite.

**Évaluation de son niveau de compétence** – Hubert estime que son niveau de compétence est de 70 % à 80 % et mentionne que son supérieur immédiat et ses collègues lui auraient également attribué ces mêmes pourcentages, mais paradoxalement, sans égard à la valeur de ses compétences sur le marché du travail. En fait, il est reconnu compétent pour un système de programmation qui n'est presque plus utilisé dans le milieu des TI.

Aux échelles Compétence (*soft*) et Désir d'apprendre, Hubert obtient respectivement 40 % et 42,5 %, zone jugée « critique » pour les deux échelles.

**Perception de ses connaissances et ses compétences** – Hubert percevait son manque de connaissances et de compétences par une performance plus ou moins adéquate dans les dossiers clients. Certains dossiers exigeaient des connaissances et des compétences qu'aucun des employés ne possédait. Il mentionne que seulement 20 % de sa tâche exige de nouvelles connaissances et compétences parce que 80 % de son travail était constitué de tâches qu'il maîtrisait depuis longtemps.

Avant de partir, non [je ne possédais pas les connaissances et les compétences nécessaires pour faire le travail]. L'équipe doit faire des choses pour lesquelles personne ne possède les compétences dans le bureau. Ça touche 20 % des dossiers clients.

**Évènement déclencheur de son manque de compétences** – Hubert fait ici référence à l'évènement de son manque de compétences marqué par le départ de son collègue ayant ainsi engendré un écart substantiel entre ce qu'il connaissait et ce qu'il devrait connaître pour répondre à la demande. Il ajoute : « C'est juste

qu'avant son départ, je faisais seulement des choses que j'avais toujours faites. Quand il est parti, j'ai embarqué dans de nouveaux dossiers ».

#### 4.3.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Hubert éprouve de la frustration, car il se retrouvait confiné à de nouveaux dossiers sans détenir les compétences nécessaires pour être efficaces. Il était difficile pour lui de s'engager entièrement dans ce nouveau défi.

#### 4.3.3 *L'expérience sur le plan comportemental*

Hubert travaillait des heures supplémentaires les soirs et les fins de semaine pour pallier son manque d'efficacité au travail et par-dessus tout, pour sortir de cet inconfort. Bien que motivé à se former, il trouvait difficile de garder le rythme entre l'acquisition de nouvelles connaissances et l'application successive de celles-ci à l'intérieur des nouveaux dossiers clients. Cette difficulté se manifestait par de l'irritabilité qui l'amenait, occasionnellement, à faire des répliques inadéquates auprès de collègues et de clients.

#### 4.3.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

Hubert mentionne que son supérieur immédiat a une vision irréaliste de la formation formelle. Ses attentes sont démesurées quant à la transférabilité du contenu de formation dans le contexte des dossiers clients. En guise d'exemple, Hubert affirme que :

Le cours de PHP<sup>17</sup> est d'une durée de 45 heures. Le supérieur pensait qu'on serait capable de tout faire avec ça, qu'avec cette formation-là, on pourrait faire n'importe quoi. Mais là, ce n'est pas ça, tu as suivi seulement un cours de 45 heures. Il ne comprenait pas ça. Il disait : « Tu as suivi un cours, tu devrais être capable de tout faire ».

#### 4.3.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Obstacle lié à la formation** – Pour Hubert, la formation sur une forme d'autodidaxie, la rapidité des formations formelles ainsi que la difficulté de transférer les notions de ces formations dans les dossiers clients semblent être les

---

<sup>17</sup> Voir les principaux acronymes et le glossaire

plus grandes entraves aux changements. « On avait beaucoup de choses à apprendre par nous-mêmes et c'était presque juste de l'autoformation ». Il en parle comme « Des choses qui ont été faites vite, vite ». Même si les formations formelles n'ont pas été en grand nombre, il conçoit qu'elles se sont avérées inutiles parce qu'elles ne sont pas intégrées comme prévu dans les dossiers clients. « Nous avons déjà pris des formations en PHP mon collègue et moi, parce que nous pensions faire du PHP, sauf que nous n'en avons jamais vraiment fait » et « Lorsqu'on apprend quelque chose et qu'on ne l'utilise pas, ça ne marche pas bien ».

Par ailleurs, le service de développement auquel Hubert était rattaché obtient beaucoup moins de formations formelles contrairement au service technique qui, lui, doit répondre à des normes imposées par les fabricants.

Le supérieur immédiat répond aux besoins de l'équipe technique, car elle doit obtenir des accréditations de fabricants très souvent et des mises à jour sur les réseaux. Cependant, le côté développement n'a pas eu droit à ces formations.

**Modification à la suite d'une formation** – Hubert affirme qu'il n'y a pas de modifications dans les façons de faire. « Non, pas vraiment. On était formés, mais on n'a pas utilisé ce que nous avons appris. Ça ne donnait rien ».

#### **4.4 La dimension de la motivation**

##### *4.4.1 L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne motivée** – Pour Hubert, les éléments significatifs à ce sujet sont le maintien des liens harmonieux avec ses collègues, la capacité et la volonté d'exécuter le travail et l'amour pour ses tâches ainsi que pour son environnement de travail.

**Évaluation de son niveau de motivation** – Hubert estime que son niveau de motivation est à 10 %. Il renchérit en affirmant qu'il était le moins motivé de son équipe. En ce qui concerne sa perception des évaluations de ses collègues et de sa supérieure immédiate sur son niveau de motivation, il juge que ses évaluations auraient été supérieures à la sienne, soit 40 % pour ses collègues et 60 % pour son supérieur immédiat.

À l'échelle Motivation, le résultat d'Hubert est de 42 %, zone jugée « critique ».

**Perception de sa perte de motivation** – Hubert affirme avoir été motivé au début dans sa sphère professionnelle, tout particulièrement par la capacité d'exécuter son travail dans son champ de compétences, par la collaboration étroite de l'équipe dans laquelle les échanges de connaissances étaient constants et par la reconnaissance de son expertise. À ce sujet, il s'exprime sur la mise à jour concernant le phénomène du « Bogue de l'an 2000 » :

On était une équipe, on faisait beaucoup d'heures, c'était le *fun* et c'était quelque chose, qu'on aimait. On programmat en COBOL<sup>18</sup> et aux trois ou quatre semaines, on allait aux États-Unis, comme experts, pour les aider. C'est quelque chose qui a été *hot*. On parlait que de ça aux nouvelles, à la télévision. On disait que tout allait « planter ». C'était vraiment le *fun*. C'était vraiment stimulant.

Depuis les dernières années cependant, il n'était aucunement motivé dans son travail, ajoutant que certaines tâches notamment le service à la clientèle restaient motivantes, mais pour le reste, il ne l'était pas. Son manque de compétence contribuait à cette baisse de sa motivation.

Vraiment pas [motivé]. Je n'étais pas motivé du tout. Ah! Pas vrai. Pour certaines choses j'étais motivé à les faire, mais pour d'autres choses, pas vraiment. Comme le soutien aux clients, c'était vraiment bien. Pour certaines choses, oui, mais pour d'autres choses, je n'étais pas capable de les faire, car je n'avais pas les compétences nécessaires.

Dans cet extrait, on peut voir comment son manque de compétences affectait sa motivation au travail.

**Évènement déclencheur de sa perte de motivation** – Hubert précise qu'il n'y a pas un évènement précis qui a amené la perte de motivation, mais bien un cumul de situations.

**Évaluation portée sur sa fierté au travail** – Hubert est fier autant de son employeur que de son équipe de travail. Il stipule que l'organisation donne

---

<sup>18</sup> Voir les principaux acronymes.

beaucoup de responsabilités et de liberté à ses employés, notamment la souplesse d'horaire, la flexibilité des temps de pause et la liberté de déplacement. Il peut aller et venir dans les bureaux en toute aisance, car il détenait les clés de chacun d'eux. Hubert mentionne que l'organisation est reconnue comme un leader dans son domaine. « On était respecté dans le domaine aussi. J'étais fier de travailler pour cette organisation ».

Aussi, il trouve qu'il faisait partie d'une bonne équipe de travail parce que le partage de connaissances se faisait de façon continue. Il souligne que sur le plan des connaissances, chacun complétait le manque de l'autre. En plus, ils s'amusaient ensemble et entretenaient des relations amicales à l'extérieur du travail. « On allait prendre une bière quelquefois après le travail, voir des *shows*, des matchs de football et des choses comme ça ». Il précise qu'il aimait beaucoup mieux faire partie d'une équipe de huit, contrairement à deux, au moment de son départ. « Dans le temps, on était huit et lorsque je suis parti, ça tombé à trois et après à deux [rires]. Ça allait mieux à huit qu'à deux ».

**Perception de son avenir professionnel** – Hubert aime faire un travail en informatique en lien avec l'utilisation de logiciels de manipulation de données et de soutien aux clients. À nouveau, il réitère son amour pour la programmation en COBOL, langage maintenant désuet sur le marché du travail.

Comme je disais, je faisais de la programmation COBOL. Dans le temps, j'aimais ça. Je pense peut-être de retourner là-dedans. Mais, il n'y a pas beaucoup de *job* pour les programmeurs de Cobol, j'aime utiliser des logiciels de manipulation de données, alors peut-être que j'aurais embarqué là-dedans avec le soutien, j'aimais ça, le soutien aux usagers.

**Perception de la réussite d'une insertion professionnelle** – Hubert affirme qu'il ne se voit pas faire autre chose et qu'il évalue son niveau de réussite à enclencher des démarches d'emploi à 20 %. Il évoque que les démarches d'emploi qu'il a entreprises ont confirmé que ce langage de programmation est de moins en moins utilisé.



**Perception du sens du travail** – Hubert mentionne qu’il voit le travail comme un mode d’expression et un moyen d’assurer sa survie. De plus, il ajoute que le travail permet de meubler le temps et fait partie d’une continuité normale de la vie.

#### 4.4.2 *L’expérience sur le plan affectif*

**Plafonnement de carrière** – Pour Hubert, le plafonnement de carrière est rattaché au temps passé à programmer en COBOL sans avoir acquis d’autres langages de programmation. « Oui, j’étais plafonné, mais qu’est-ce qu’on faisait, c’était qu’est-ce que nous avions besoin de faire et je n’ai pas vraiment fait de choses pour apprendre d’autres langages non plus ». Hubert stagnait professionnellement par le maintien de sa zone de confort en continuant à faire de la programmation en COBOL. À dire autrement, sa zone de compétence s’effritait graduellement par rapport à la demande du milieu. Même avec ce constat, Hubert continue à avoir un grand intérêt pour ce langage de programmation.

Programmer en COBOL, j’aime COBOL. J’aime déboguer le COBOL. Du COBOL pas autre chose alentour, juste du COBOL. J’aime programmer dans ce langage-là, c’est là-dedans aussi que j’ai eu mes meilleurs moments.

L’expérience sur le plan affectif se manifeste par les sentiments de plafonnement de carrière, d’incompétence et d’inefficacité.

**Frustration, tension et « mal-être » au travail** – Hubert dit ne pas avoir vécu de frustration, tension ou « mal-être » au travail. « Non, non, non. Je n’étais pas plus stressé qu’avant. Sauf lorsque j’ai perdu du poids à un moment donné. Mais, ce n’était pas à cause du stress ». Cependant, il se sent frustré de ne pas être efficace et compétent. « Je n’étais pas stressé, mais je me sentais frustré. Je ne réussissais pas à faire ce que je devais faire ».

#### 4.4.3 *L’expérience sur le plan somatique*

Hubert a un signe physiologique tel qu’une perte de poids.

#### 4.4.4 *L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Hubert, l'expérience de démotivation se manifestait par des comportements qui amenaient des coupures fréquentes et régulières avec le travail. Tout particulièrement, Hubert sortait fréquemment dîner à l'extérieur du bureau, il ne laissait plus cumuler des semaines de vacances parce qu'il les prenait au fur à mesure et il ne faisait plus d'heures supplémentaires.

On sortait plus le midi pour quitter le bureau, je prenais des vacances aussi. Je ne faisais plus d'*overtime*. J'arrivais à 8 h ou 8 h 30 et je partais à 17 h et c'était comme ça. *That's it, that's all*.

Sa démotivation au travail se traduisait dans certaines tâches exécutées ne répondant pas aux normes établies qui se révélaient inefficaces. « Je ne faisais pas les choses correctement. Ça marchait. Mais ce n'était pas efficace ». De plus, le temps n'était pas maximisé, car Hubert prenait trop de temps pour décider du déroulement des procédures et prenait plus de temps pour accomplir ses tâches. « Je prenais trop de temps pour décider comment faire certaines choses. Je prenais plus de temps pour accomplir les tâches ».

#### 4.4.5 *L'expérience sur le plan relationnel*

Pour Hubert, l'équipe de travail entretenait des relations harmonieuses et cordiales, notamment par les échanges de connaissances entre les individus, par les activités de loisirs à l'extérieur du bureau et par le fait que l'organisation permettait à ses employés de communiquer aisément entre eux. Cependant, il souligne le manque de communication avec son supérieur immédiat qui amenait des relations plus tendues. Son supérieur immédiat ne prenait pas toujours le temps, mentionne-t-il, de bien communiquer les informations concernant les dossiers clients.

Je n'avais pas nécessairement de *feedback* de la part du supérieur. Alors, je ne savais pas si j'étais sur la bonne voie ou pas. Puis, quand il est... fâché, mais ah! Oui, fâché, il donne moins de *feedback* ou pas de *feedback* du tout [rires] et il part et là, on se demande, on fait quoi [rires]. Alors, ce sont des choses comme ça. C'est surtout le supérieur qui crée ces situations-là. Non, ça n'allait pas bien.

#### 4.4.6 *L'expérience sur le plan contextuel*

Hubert évoque les éléments contextuels générant une démotivation tels que le manque de communication avec son supérieur immédiat relativement aux dossiers clients ainsi que son propre entêtement à poursuivre la programmation malgré le manque d'information de la part de ce dernier. Par conséquent, il se retrouvait dans un cul-de-sac entraînant un manque à gagner pour l'organisation. De plus, selon lui, le supérieur immédiat manquait de temps pour assurer adéquatement le suivi des dossiers clients.

Le supérieur voulait implanter un module X dans le logiciel comptable et c'était moi qui faisais le travail. Ça n'a pas bien été, je n'avais pas beaucoup d'informations de sa part et moi, j'étais sur une voie et ça ne fonctionnait pas. Et moi, mon problème, au lieu de demander de l'aide, je continuais sur le mauvais chemin et là, ça « plantait ». Je ne savais pas quand demander, car il n'était pas souvent là.

Le manque d'analyse faite par son supérieur immédiat dans certains dossiers clients a eu un impact négatif sur sa motivation. Il ne parvenait pas à satisfaire les clients parce que l'analyse de départ des systèmes et des composantes en place était erronée. « Ce n'était pas de notre faute [les programmeurs], car le client avait choisi une plate-forme ne permettant pas de supporter le logiciel comptable ».

### 4.5 **La dimension de l'efficacité**

#### 4.5.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne efficace** – Hubert affirme que les éléments significatifs à ce sujet sont l'accomplissement des tâches, le respect des délais fixés et l'anticipation des problèmes.

**Évaluation de son niveau d'efficacité** – Hubert estime que son niveau d'efficacité est à 60 % en précisant qu'il s'avère difficile de l'évaluer sans méthode précise. Il perçoit que ses collègues l'auraient évalué à 80 % en considérant les dossiers clients livrés. De plus, Hubert indique que son supérieur aurait évalué son efficacité à 50 %, car il ne parvenait pas à programmer ce à quoi le supérieur pensait possible dans sa logique.

Parce que des fois, moi et mon collègue, on se parlait des choses qu'on peut faire ou non, on sait que ce qui a été fait est correct, mais pour le côté du supérieur, lui, il n'est pas programmeur, il regarde juste ce qu'il voulait, et d'après lui dans sa tête, ça fonctionne.

**Perception de sa perte d'efficacité** – Pour Hubert, le manque d'efficacité est surtout associé à son manque de connaissances dans les dossiers clients où il ne détenait pas les compétences suffisantes pour bien les accomplir efficacement. De plus, il devait se débrouiller seul pour résoudre les problèmes de programmation. Il arrivait à une solution, mais le parcours pour y arriver n'était sûrement pas le plus efficace. « Il fallait que je trouve le moyen de le faire, je prenais Internet, je *ploguais* un code, beaucoup de codes *patches* un peu partout ».

**Évènement déclencheur de sa perte d'efficacité** – Hubert fait ici référence à l'évènement de sa perte d'efficacité, soit son manque de compétences dans certains dossiers qui lui étaient confiés au départ de son collègue. Il s'est retrouvé avec des dossiers pour lesquels il n'était pas formé. Son supérieur immédiat cherchait en vain des candidates ou des candidats pour qu'ils puissent venir à son aide.

**Perception des changements** – Hubert mentionne qu'il est nécessaire d'être des pionniers dans l'innovation. « C'est nécessaire dans le domaine de l'informatique, car nous nous devons d'être toujours dans le meilleur des choses ». Il ajoute que le temps est un facteur important dans les apprentissages. « Ça prend beaucoup de temps apprendre quelque chose de nouveau. Le temps n'est pas là pour faire vraiment les apprentissages ».

#### 4.5.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Hubert éprouve des sentiments de découragement et de mécontentement, mais le sentiment de désengagement n'y fait pas partie. Effectivement, il tentait de résoudre les problèmes de programmation pour lesquels il ne détenait pas toutes les compétences. Les changements continuels provoquaient chez lui des sentiments diamétralement opposés tels que d'une part la frustration et de l'anxiété et d'autre part, de l'intérêt et de la joie, particulièrement après avoir obtenu un résultat positif.

Il évoque qu'il a vécu de l'isolement et du retrait par l'octroi d'un mandat de huit mois dans une région éloignée. Le sentiment d'isolement est relié au retrait et à l'absence d'une équipe sur qui il pouvait compter, notamment pour les échanges d'expertise permettant de faire évoluer les solutions à un problème informatique. « Je devais faire des choses, que juste moi savais faire, maintenant que j'étais en charge. Je ne pouvais pas parler à personne et j'étais isolé du reste du monde ». À son retour, cela a accentué les sentiments d'isolement et de retrait. « Je me sentais comme si je ne faisais plus partie de l'équipe. Les gens étaient différents à mon retour ».

#### 4.5.3 *L'expérience sur le plan comportemental*

Hubert faisait des heures supplémentaires les soirs et les fins de semaine. Il coupait, souligne-t-il, dans ses heures de sommeil afin de multiplier ses recherches sur Internet et ses tests afin de résoudre les problèmes dans les dossiers clients :

Oui, c'est ça, beaucoup d'*overtime*, de travail à la maison, pas beaucoup de temps libres. Dans ce temps-là, je dormais moins parce que je travaillais plus. Je me levais le matin et je faisais des recherches. Je faisais des tests.

#### 4.5.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

Le manque de communication avec son supérieur immédiat est, selon Hubert, la cause première de son inefficacité au travail. Il explique que le supérieur immédiat pouvait ne pas répondre à leurs questions ou ne pas donner les informations.

Dans la réunion hebdomadaire, on disait au supérieur « Ça ne fonctionne pas bien » et ce n'était pas discuté. Dans un premier temps, si j'arrêtais mon travail là, ce n'était pas bien et si je continuais, je continuais avec les problèmes, dans les deux cas, ça n'allait pas bien.

En revanche, Hubert a une très bonne relation avec ses collègues de travail.

#### 4.5.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Méthode en place** – Hubert précise que les méthodes ne pouvaient être efficaces, car le supérieur immédiat détenait toutes les informations pertinentes, mais ne les communiquait pas. Les programmeurs manquaient d'informations afin de parvenir à faire leurs dossiers clients.

Non, parce que seulement une personne détenait toutes les informations. Neuf fois sur dix, le client allait voir le supérieur pour quelque chose. C'est lui qui parlait avec le client pendant des semaines, c'était lui qui prenait vraiment le dossier en main, bien plus que le client lui-même et c'est lui qui avait tout dans sa tête ou sur papier. C'était lui qui avait toutes les informations. Et nous autres, nous manquions beaucoup d'informations.

**Relever de nouveaux défis** – Sans l'éparpillement de mandats différents qui permettent seulement un survol de nouvelles connaissances, Hubert aurait pu relever des défis à l'intérieur d'une nouvelle expertise TI. Il mentionne qu'une équipe avec de grandes compétences avait été mise en place pour répondre aux nouveaux mandats, mais qu'avec le temps et la conjoncture économique, les membres de cette équipe sont tous partis.

Il [supérieur immédiat] avait une équipe en place, mais ils sont tous partis [rires]. S'ils étaient restés, il y aurait eu une super équipe et il aurait pu faire tout ce qu'il voulait. On n'aurait pas eu de problèmes.

#### 4.6 **Les stratégies d'adaptation**

Hubert affirme qu'il utilise certaines stratégies d'adaptation telles que la capacité à porter son attention sur ce qui va bien au travail comme le 80 % des dossiers clients, l'équipe de travail et les clients. « Il y avait seulement une petite partie du travail, disons 20 %, qui causait 80 % d'angoisse. J'aimais quand même mon travail, l'équipe et les clients ».

#### 4.7 **La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle d'Hubert**

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant les connaissances et les compétences d'Hubert, sont liées à une expertise spécifique qui est devenue désuète avec le temps. Hubert était reconnu comme expert en TI,

mais ce type d'outil n'est presque plus utilisé. La mutation du poste de travail, due aux nouvelles exigences des dossiers clients, ouvre vers l'utilisation de nouvelles compétences qui influent négativement sur le portefeuille de compétences d'Hubert en rendant ses compétences désuètes. La structure organisationnelle a permis des échanges de connaissances entre les collègues et reconnaissait la formation sous forme d'autodidaxie. Toutefois, le peu de formation formelle n'a pas permis d'optimiser l'assimilation des connaissances étant donné l'inadéquation des formations et des besoins liés à la tâche et le trop grand écart de temps entre la formation et l'opportunité de transfert des connaissances vers la tâche. La formation suivie est celle qui a été proposée par l'organisation. Un sentiment de frustration est survenu lors de l'attribution de nouveaux dossiers pour lesquels il ne détenait pas les compétences nécessaires. Il lui a été difficile de tenir le rythme, malgré ses efforts, entre l'acquisition de nouvelles connaissances et l'application successive de celles-ci à l'intérieur des nouveaux dossiers clients. Hubert est devenu plus irritable et s'est surpris de ses répliques inadéquates auprès de collègues et de clients.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant la motivation au travail d'Hubert, sont en lien avec la fierté qu'il ressent envers son organisation étant donné son caractère innovant reconnu par la concurrence. Toutefois, Hubert a évalué à 10 % son niveau de motivation. Il a déjà vécu plus de motivation lorsque ses compétences en TI étaient en forte demande de la part des clients. À ce moment-là, la collaboration étroite de l'équipe se vivait par les échanges de connaissances constants et son expertise était recherchée. La perte de motivation a été un cumul de situations et surtout liée à l'appauvrissement de son expertise professionnelle. L'absence de perception de son avenir professionnel et le manque de perception d'une réussite lors d'une insertion professionnelle à l'intérieur de son expertise professionnelle ainsi que la perception du travail qui mute d'un mode d'expression à un moyen de survie ont entravé sa motivation. Avec son expertise dans un domaine spécifique, il s'est senti plafonné, car il a dû investir des efforts dans des compétences qui ne lui procuraient aucune satisfaction personnelle. Il a vécu de la frustration, de la tension et du « mal-être » au travail. Le signe physiologique était la perte de poids. Il a voulu compenser la situation de sa sphère professionnelle par des coupures fréquentes et régulières avec le travail.

Sa démotivation l'amenait à exécuter des tâches sans que celles-ci ne répondent aux normes établies, à prendre plus de temps pour décider du déroulement des procédures ainsi qu'à accomplir ses tâches plus lentement. De plus, la relation conflictuelle avec son supérieur immédiat dans l'analyse de dossiers clients a eu une influence négative sur sa motivation.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant l'efficacité au travail d'Hubert, se sont déclarées au moment de la prise en charge de dossiers clients à la suite du départ d'un de ses collègues où l'absence de compétences spécifiques a freiné l'efficacité du travail. Aussi, le supérieur immédiat ne communiquait pas toutes les informations qui auraient été pertinentes pour rendre le travail plus efficace. Les solutions trouvées ne devaient pas répondre à un parcours de résolution de problème très efficace. Hubert a vécu du découragement et du mécontentement envers son manque d'efficacité. Les changements continuels provoquaient chez lui des sentiments diamétralement opposés tels que la frustration et de l'angoisse d'une part et d'autre part, de l'intérêt et de la joie, particulièrement après avoir obtenu un résultat positif. Hubert s'est effréné en consultant des sites Internet et des forums de discussion les soirs et les fins de semaine pour accomplir son travail efficacement causant une surcharge cognitive et une grande fatigue. Il a vécu de l'isolement et du retrait par l'octroi d'un mandat de huit mois dans une région éloignée. Il juge les changements nécessaires afin de garder sa position de leader sur le marché, mais que le facteur temps joue beaucoup dans l'intégration des connaissances. Les nouveaux défis reposaient sur l'éventail de mandats différents, particulièrement à ses problèmes précis où il est primordial d'être entouré d'expertises différentes afin d'y répondre efficacement. Toutefois, Hubert s'est retrouvé seul face à cette réalité à cause d'une conjoncture économique défavorable.



## 5. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE LAURENCE

### 5.1 La fiche technique de Laurence

Âge	30 à 35 ans
Langue maternelle	Français
État civil	Union libre avec enfants
Scolarité	Baccalauréat
Revenu annuel	65 000 \$ à 74 999 \$
Lieu de travail	Organisme parapublic, syndiqué
Secteur de travail	Administration publique
Statut	Professionnel
Expérience sur le marché du travail	18 ans
Années dans le domaine	8 ans
Années dans l'organisation	8 ans
Lien d'emploi	Effectif – envisage une réorientation professionnelle
Période d'obsolescence	Depuis 2 ans avec antérieurement 1 épisode de 3 ans

### 5.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle

Laurence détient un baccalauréat en littérature. Sa formation complétée, elle entre sur le marché du travail à titre de réviseur de textes. Elle a travaillé dans ce secteur pendant dix ans et elle s'est ensuite réorientée. Pendant les huit dernières années qui suivirent, elle a travaillé pour la fonction publique. Avec les nouveaux alignements politiques, ce milieu a dû s'adapter aux stratégies d'ajustement des décisions politiques qui bloquent d'éventuelles possibilités d'avancement pour le personnel. Elle aime bien ses collègues de travail.

Enfin, à l'échelle Obsolescence professionnelle, Laurence obtient 59 %, zone jugée « critique ».

### 5.3 La dimension des connaissances et des compétences

#### 5.3.1 L'expérience sur le plan cognitif

**Évaluation quant à une personne compétente** – Laurence affirme que, pour elle, l'élément significatif par rapport à la compétence d'une personne est la réaction ajustée et au moment opportun.

**Évaluation de son niveau de compétence** – Laurence estime que son niveau de compétence est à 70 % et pense que son supérieur immédiat et ses collègues lui auraient également attribué ce même pourcentage.

Aux échelles Compétence (*soft*) et Désir d'apprendre, Laurence obtient respectivement 37 %, zone jugée « critique » et 85 %, zone jugée « très bonne ».

**Perception de ses connaissances et ses compétences** – Laurence est d'avis que la formation de départ dispensée par l'organisation était relativement adéquate pour œuvrer dans la fonction avec de bonnes connaissances. « Oui, la formation qu'on a eue était quand même assez complète ». Elle mentionne que le développement des compétences passe par l'addition de situations diverses au travail. « C'est sûr, il y en a eu à apprendre sur le tas, en travaillant. Il y a des choses qu'on ne peut pas t'enseigner, je pense ». Elle ajoute que son expérience de vie lui a permis de parfaire ses compétences. « Je pense aussi que mon expérience de vie générale faisait une différence ».

Elle explique que son poste exigeait des connaissances dans différents domaines et que pour certains dossiers, elle jugeait manquer de connaissances spécifiques afin de porter un bon jugement dans la décision à prendre.

Oui, dans certains domaines de mon *job*. Parce que nous, nous portons plein de chapeaux. On est tellement généralistes, comme des fois au niveau de l'immigration, il y a comme un manque, on a des agents d'immigration à qui il faut qu'on se réfère, mais on a tout de même le pouvoir de faire le travail. C'est un peu ça qui fait une certaine ambiguïté. On a le pouvoir de prendre la décision d'immigration, mais nous n'avons pas la connaissance nécessaire.

**Évènement déclencheur de son manque de compétences** – Laurence associe l'évènement qui a amené sa perte de compétence à la restructuration de la fonction publique causant une augmentation de leur charge de travail. Elle mentionne l'absence de formation pour pallier les nouvelles compétences exigées par son poste. En fait, elle précise que son travail exigeait une grande polyvalence et la maîtrise de nouvelles compétences, mais que rien n'était mis en place pour les développer.

Ça fait un peu partie de l'avancement dans le sens qu'il n'y avait pas de possibilités d'aller faire des stages, pas des stages, mais plus être détachée pour des périodes de temps pour aller travailler à l'immigration. Mais, il [supérieur] nous bloquait dans nos bureaux à nous, il privilégiait un seul bureau en disant qu'eux, les agents d'immigration, étaient là et qu'ils en faisaient beaucoup plus et il y a quelquefois, on n'en faisait plus qu'eux, sinon plus.

### *5.3.2 L'expérience sur le plan affectif*

Elle éprouve de la frustration lorsqu'elle constate le peu de formations mises à sa disposition afin de bien répondre aux exigences de son travail. « Bien, c'est ça de la frustration ». Elle ajoute qu'elle se sent confinée à son poste de travail, car les possibilités d'avancement et de mutations à l'intérieur de la fonction publique sont restreintes.

### *5.3.3 L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Laurence, il était possible de trouver les informations spécifiques dans une autre unité et par celles-ci être en mesure de juger d'une situation donnée. Elle se sent, évoque-t-elle, frustrée, car elle aurait aimé détenir la compétence afin de pouvoir agir seule dans ses dossiers. Elle voulait développer la compétence et suivre une formation afin de pouvoir être autonome dans son travail.

Ça ne se manifestait pas vraiment, dans le sens, c'était plus au niveau de la frustration personnelle parce que nous avions tout de même des références que nous pouvions appeler, on pouvait quand même arriver à quelque chose. Ce n'était pas comme si on arrivait plus à ne rien faire parce que nous avions un manque de quelque chose.

### *5.3.4 L'expérience sur le plan relationnel*

À son arrivée dans la fonction publique, Laurence apprécie son supérieur immédiat et ses collègues, car les relations interpersonnelles étaient harmonieuses et qu'il y avait, précise-t-elle, de l'entraide entre collègues et de l'aide de son supérieur immédiat, notamment lors de situations critiques. À cette époque, ce dernier, dit-elle, autorisait les stages et les formations qui permettaient un développement professionnel continu. « On avait vraiment un patron exceptionnel, il soutenait son monde. Il était toujours derrière nous et c'était très valorisant de travailler avec lui ».

Elle considère qu'à la suite de la restructuration, certains liens se sont effrités par le départ d'anciens collègues et l'arrivée de nouveaux. Elle ajoute que le lien entre collègues ne permettait pas de favoriser les échanges d'informations.

### 5.3.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Obstacle lié à la formation** – Laurence considère la formation de certifications sans obstacle. « Il n'y en avait pas vraiment ». Ces formations touchent les maniements d'armes à feu et l'autodéfense. « Bien, on est obligés. Il y a plusieurs formations qu'on est obligés de faire, on se fait recertifier plein de trucs. Que ce soit pour l'autodéfense, les armes à feu ». La réussite de ces formations est obligatoire pour conserver cet emploi. « Ceux qui ne passent pas l'arme à feu se retrouvent sans emploi. Pour la plupart des formations, la réussite est obligatoire ».

Elle ajoute que, chaque année, l'employé établissait son besoin de formations, autres que celles certifiées, mais ses attentes de développement de compétences ne correspondaient jamais aux offres qui lui étaient proposées.

Chaque année, il nous demandait de remplir un plan d'apprentissage en indiquant les formations qu'on aimerait avoir, mais je ne connais personne, en six ans, qui a obtenu la formation qu'il voulait.

**Modification à la suite d'une formation** – Laurence affirme qu'elle modifie ses techniques afin d'assurer sa sécurité et celles des autres.

Bien, c'est sûr que d'une formation à l'autre, il y a toujours des changements dans la formation, c'est-à-dire que ce que nous avons appris au début et puis oups, à un moment donné, ils se rendent compte, que telle affaire n'était peut-être pas la meilleure technique, alors ils la changent. Tout simplement.

## 5.4 **La dimension de la motivation**

### 5.4.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne motivée** – Pour Laurence, les éléments significatifs à ce sujet sont l'appréciation de son emploi et de son environnement de travail, l'engagement personnel auprès de l'organisation, la passion et l'épanouissement dans le travail.

**Évaluation de son niveau de motivation** – Laurence situe son niveau de motivation à 50 %. Elle allègue qu'elle est au même niveau que ses collègues, car la démotivation règne dans le milieu. En ce qui concerne sa perception des évaluations de ses collègues et de sa supérieure immédiate sur son niveau de motivation, elle juge que ses évaluations auraient été inférieures à la sienne et mentionne que ses collègues et son supérieur immédiat lui auraient attribué 30 %. Elle souligne que la démotivation s'était installée dans l'équipe, soit parce que les plus vieux attendaient leur retraite ou parce qu'ils étaient démotivés par le système gouvernemental. « Les plus vieux attendent juste leur pension. Il y en avait quand même un peu motivés, mais démotivés du système ». De plus, elle pense que la différence entre les évaluations est surtout due aux désaccords qu'elle vivait au quotidien avec son supérieur immédiat.

En ce qui concerne le résultat à l'échelle Motivation, Laurence obtient 32 %, zone jugée « critique ».

**Perception de sa perte de motivation** – Laurence affirme qu'au début de sa vie professionnelle, elle était motivée par son travail, tout particulièrement parce qu'elle se voyait progresser dans la hiérarchie des postes. « Ce qui me motivait était l'espoir d'avoir de l'avancement dans ma carrière ». Cependant, elle précise que les opportunités de carrière promises lors de l'embauche ne s'étaient jamais présentées et qu'elle les avait considérées avant de répondre à l'affirmative à cette offre d'emploi.

J'en avais beaucoup [de motivation] quand je suis rentrée et quand on réalise comment ça fonctionne [on devient démotivée]. À l'embauche, ils faisaient beaucoup miroiter l'avancement, beaucoup de potentiel dans différents secteurs. Mais ce n'était pas le cas. Je m'en suis rendu compte.

Elle prévoyait une longue carrière dans la fonction publique. Quand elle a constaté que les opportunités n'étaient pas telles que présentées au moment de l'embauche, ce fut le commencement de sa démotivation. La démotivation commence, selon elle, dès sa deuxième année de travail. « Je n'en avais plus [de motivation] [rires]. C'est aussi simple que ça [rires] ».

**Évènement déclencheur de sa perte de motivation** – La mutation de son supérieur immédiat à un autre poste est l'évènement qui est à l'origine de sa perte de motivation. « Il y a aussi mon patron immédiat qui a fait la différence et qui est parti après un an. Ça, je crois que ç'a été l'élément déclencheur ».

**Évaluation portée sur sa fierté au travail** – Laurence était fière de son travail, la plupart du temps, autant de son équipe de travail que de son employeur. « Au début, oui, mais après oui et non ». Son équipe déployait les énergies nécessaires pour accomplir efficacement ses tâches « Mon équipe, oui. Je l'ai toujours quand même pas mal aimée ». Elle ajoute que cela s'était un peu détérioré à la venue de jeunes nouveaux. Elle explique qu'ils ne prennent pas la fonction assez au sérieux au niveau des responsabilités. « Ces gens-là ne prennent vraiment rien au sérieux, même pas leur travail ».

Laurence mentionne que la majorité du temps, elle était fière de représenter les forces de l'ordre. Elle précise qu'elle accordait une grande importance à l'uniforme et au rôle qui lui était attribué. Cependant, elle stipule que le système a beaucoup de failles et que les citoyens plus expérimentés n'attribuent aucune crédibilité à la fonction.

Ça dépendait avec qui je parlais. C'est sûr que de travailler en uniforme, ça impose un certain respect, *standing*, tout ça. On fait partie de la loi... Mais, pour d'autres qui connaissent vraiment bien l'organisation, ils savent que c'est un peu broche à foin. On n'est pas très... ça pas beaucoup de valeur.

**Perception de son avenir professionnel** – Laurence aurait aimé avoir un avenir au sein de cette grande organisation, mais qu'avec la restructuration de la fonction publique, rien n'est possible. « Bien, il n'y en avait pas, mais à la base pour moi, c'était ça, me perfectionner, pouvoir devenir une experte dans mon domaine, c'était ça que je voulais ».

**Perception de la réussite d'une insertion professionnelle** – Laurence a pensé faire un autre travail, mais elle n'a aucune idée vers lequel se tourner. Elle évalue son niveau de réussite à enclencher des démarches d'emploi à 0 %. « Je l'ai

fait et mon taux de réussite a été pas mal zéro [rires] » et « J'y ai pensé, mais je ne voyais pas quoi ».

**Perception du sens du travail** – Laurence mentionne qu'elle considère son travail comme un épanouissement et un développement professionnel. « Moi, je crois que je suis une personne qui a besoin de s'épanouir et non pas juste rester à la maison ». Elle trouve important que le travail amène un confort de vivre par la sécurité financière et les avantages sociaux.

Mais c'est sûr, il y a toujours une notion d'argent, on a besoin de vivre, et de confort aussi. Quand on atteint un certain niveau de vie, aussi, au niveau des avantages sociaux, ça aussi, je crois que c'est important pour moi.

#### 5.4.2 *L'expérience sur le plan affectif*

**Plafonnement de carrière** – Pour Laurence, le plafonnement de carrière est rattaché à l'obstruction d'avancements dans la fonction publique. Elle se trouve devant une incapacité de progresser dans sa sphère professionnelle et ajoute qu'elle se sent limitée en étant dédiée qu'à son poste de travail.

Oui, il n'y a pas eu de concours pour de l'avancement. Quand je pense à plafonner, c'est plus ça. J'étais prise où que j'étais. Même les demandes de transfert vers d'autres bureaux, c'était très rare qu'elles étaient acceptées. Pour avoir des postes ailleurs, c'était la même chose.

**Frustration, tension et « mal-être » au travail** – À ce sujet, Laurence mentionne avoir vécu les trois états de tension psychique. Elle a ressenti la frustration de se sentir cloisonnée à son poste de travail sans perspectives d'avenir. « Oui, c'est sûr, frustration d'être prise là ». Elle précise que cette situation lui procure des tensions, car elle se sent comme dans une cage sans espoir d'envol vers d'autres milieux. « Tensions, je pense que ça va un peu avec ». Elle dit qu'avec le cumul de toutes ses frustrations et tensions, elle ressent du « mal-être » au travail. « Quand tu fais des démarches et que ça ne fonctionne pas, ça te crée un mal-être général au bout de la ligne ».

#### 5.4.3 *L'expérience sur le plan somatique*

Laurence a des signes physiologiques tels qu'une diminution d'énergie, une sensation de fatigue, des céphalées, des troubles du sommeil, tout particulièrement un endormissement et une humeur instable.

#### 5.4.4 *L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Laurence, la démotivation se manifestait par des comportements tels qu'un manque de productivité, un manque d'énergie pour fournir l'effort supplémentaire pour aller plus loin dans les dossiers et une omission de faire certaines tâches jugées inutiles.

La productivité, c'est le plus gros point. Je ne faisais que le strict minimum, *that's it*. Même si on m'en demandait plus, c'était non parce qu'on a quand même des statistiques à remplir, puis je ne les faisais pas.

#### 5.4.5 *L'expérience sur le plan relationnel*

Lorsqu'elle débute dans sa fonction, Laurence trouve l'équipe de travail motivante et stimulante. « Ça aussi, ç'a été un élément déclencheur dans le sens que les premières années, c'était vraiment, vraiment super ». Cependant, au fur à mesure que le temps passait, elle souligne que l'équipe de travail est devenue médiocre.

Et, après ça, on a commencé à avoir un petit roulement. Puis, là, avec de nouveaux agents, cela a été plus difficile. Alors nous, on trouvait ça difficile au niveau de l'équipe que ces gens-là puissent obtenir des postes avec autant de pouvoir. On avait un peu de difficulté avec ça. J'ai même entendu des choses qui se sont produites dernièrement avec ces gens-là et ça aucun bon sens.

Laurence affirme que le milieu de travail était plutôt désorganisé à la suite de sa restructuration. « C'est un peu broche à foin ».

#### 5.4.6 *L'expérience sur le plan contextuel*

Laurence évoque des éléments contextuels générant une démotivation, tels que le manque d'opportunité, le manque de développement professionnel et le manque de soutien du supérieur immédiat et des collègues.



## 5.5 La dimension de l'efficacité

### 5.5.1 L'expérience sur le plan cognitif

**Évaluation quant à une personne efficace** – Les éléments significatifs à ce sujet sont, selon Laurence, la proaction, l'ardeur et la réaction au moment opportun.

**Évaluation de son niveau d'efficacité** – Laurence estime que son niveau d'efficacité est à 40 %, car elle se situe un peu en bas de la moyenne de ses collègues du fait qu'elle vit beaucoup de frustration. Elle juge que ses évaluations auraient été égales à la sienne et mentionne que ses collègues et son supérieur immédiat lui auraient attribué 40 %.

**Perception de sa perte d'efficacité** – Laurence croit que son inefficacité est associée à son pic de démotivation, qui causait de l'improductivité. À son retour de congé de maternité, elle se sent dépassée et indifférente face à cette situation.

Ouais, ç'a été à mon retour de congé de maternité et en plus, il y avait plein de choses qui avaient changé... Je me sentais un peu dépassée, mais je m'en foutais... Bah... OK... me remettre dans le bateau et aussi au niveau des lois, et de plein d'affaires qui avaient changé, j'étais comme... *ouin!*

**Évènement déclencheur de sa perte d'efficacité** – Laurence précise que l'évènement attribuable à sa perte d'efficacité est un engrenage successif menant à un laxisme au travail. Elle ajoute que cette démotivation freinait son efficacité au travail, car elle ne voulait plus s'impliquer au travail. Elle réfutait les nouveaux changements organisationnels ainsi que les nouveaux apprentissages qui leur étaient reliés.

C'est tout au niveau de la démotivation du départ. Le fait aussi que les choses avaient changé. C'est comme tout un cercle. Tu réalises que les choses ont changé, tu réalises les choses, la démotivation, les inefficacités.

**Perception des changements** – Avant sa démotivation, Laurence voulait continuellement apprendre et changer ce qui lui apparaissait inefficace au travail. « Les miennes [méthodes] ou celles des autres [rires]. Non, si ma méthode s'était

avérée efficace dans le passé, non ». Mais, elle mentionne qu'avec la structure organisationnelle étant aussi une plate-forme régissant les lois et les règlements, elle s'est vite heurtée à l'immobilisme du système.

Au retour de son congé de maternité, les changements liés à la restructuration de la fonction publique sont frustrants et démobilisants, car ce genre de changements ne permettait pas de se projeter vers l'avenir. De plus, elle trouve que les changements technologiques peuvent avoir une portée significative s'ils répondent aux besoins. De surcroît, elle précise que ces changements exigent des ajustements auprès des utilisatrices et des utilisateurs.

Quand je suis revenue, il y avait pas mal de choses au niveau des lois, pis toutes... Je ne vois pas. Ce n'est pas des lois, mais plutôt au niveau des extensions que ça avait changé. J'étais plus ou moins à jour et je ne m'étais pas aussi mise à jour. Il y avait des trucs que j'avais passés vite, vite, et il y avait des trucs que je n'avais pas et que je ne savais pas.

#### 5.5.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Laurence vit de l'isolement, du retrait et du désengagement à l'intérieur de sa sphère professionnelle. Elle mentionne que par son tempérament, elle est plutôt une femme réservée qui fait ses tâches sans se soucier des autres. « Oui, complètement. C'est sûr que naturellement, je suis une personne *low profile*, je fais pas mal mes trucs dans mon coin et je suis solitaire à la base ». Elle dit que la démotivation est un facteur significatif dans l'existence de l'isolement, du retrait et du désengagement. Elle ajoute qu'elle ressent de l'isolement, qu'elle croit être seule aux prises avec cette souffrance au travail.

En plus, quand tu es démotivée, tu te sens un peu incomprise et ça, c'est plus difficile. Même si les autres vivaient de la frustration, on dirait que l'on se dit : moi ce n'est pas pareil [rires]. C'est un peu toujours comme ça. Tu te sens toute seule prise avec ça.

Laurence souligne qu'à son retour de congé de maternité, elle avait beaucoup moins d'intérêt à établir des liens avec ses collègues. Aussi, elle précise que le désengagement faisait partie de sa réalité, car elle ne ressent aucun enthousiasme pour son travail et n'accomplit que le strict minimum.

### 5.5.3 *L'expérience sur le plan comportemental*

Laurence affirme qu'elle se contentait de faire les activités quotidiennes sans plus et qu'elle les faisait de façon mécanique. « Oui, bien oui, je faisais le strict minimum et moins ».

### 5.5.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

De retour de son congé de maternité, elle constate que le lien relationnel est différent, car elle ne percevait plus ses collègues du même œil, notamment leur personnalité semblait plus marquée qu'auparavant. Elle précise que c'est plus difficile pour elle de retrouver un lien significatif avec un certain nombre de collègues.

C'est sûr qu'à mon retour, j'ai trouvé ça plus difficile. On dirait que j'ai vu plus, je les connaissais déjà très bien, on dirait que leur personnalité est plus ressortie à mon retour. J'ai eu plus de difficulté avec certains collègues en revenant.

Elle souligne qu'avec son supérieur immédiat, elle entretenait des relations minimales. Elle mentionne qu'elle n'éprouvait pas le désir d'aller plus loin avec lui.

### 5.5.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Méthode en place** – Pour Laurence, dans la restructuration de la fonction publique, les droits de gérance se trouvaient à différents niveaux, soit local, régional et national. Le métissage de différents niveaux des droits de gérance, ajoute-t-elle, ne permettait pas d'optimiser les activités quotidiennes et de les adapter à leur réalité locale.

Oui, non [rires]. Certaines [méthodes] oui et d'autres non. En fait, il y a des choses qui sont gérées localement, régionalement et nationalement. Pis des fois, ça ne marche pas dans ces trois façons de gérer là. Des fois, il y a des trucs qui sont gérés au national et qui devraient être gérés de façon locale parce que ça a aucun bon sens dans notre réalité qui est tellement différente de tout ce qui se fait au niveau national.

**Relever des nouveaux défis** – Relever des défis ne fait plus partie de sa sphère professionnelle, car Laurence est confinée à sa tâche de travail et a perdu

espoir d'évoluer dans la fonction publique. Il lui semble que les bouleversements que vit l'organisation sont déroutants pour toutes les personnes qui œuvrent dans celle-ci.

Personnellement, je n'en voyais pas vraiment [défis] et c'était pour ça que j'étais démotivée en fait [rires]. C'est pour cela que la frustration et la démotivation étaient généralisées. En fait, ce sont les coupures du gouvernement fédéral qui n'auraient pas dû avoir lieu lorsqu'il a coupé dans la fonction publique. On y a tous goûté. Les gens qui partaient à la retraite n'ont jamais été remplacés, alors des endroits où tu avais deux personnes pour faire un *job*, ils se retrouvaient à une personne. La personne avait deux fois plus de travail. Ça ne donnait pas d'opportunité à quelqu'un d'avoir ce poste-là.

## **5.6 Les stratégies d'adaptation**

Comme stratégies d'adaptation, Laurence utilise la capacité de focaliser sur le confort que le travail lui apporte. Elle mentionne qu'il répond à ses besoins financiers. « Bien, écoute, je ne sais pas, c'est l'argent ». Aussi, elle ajoute qu'il lui permet d'accomplir son désir familial notamment avoir un enfant dans un contexte facilitant. De plus, elle souligne qu'elle utilise aussi la formation comme autre stratégie d'adaptation, car elle peut devenir un moyen d'échapper à la réalité de son travail.

## **5.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Laurence**

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant les connaissances et les compétences de Laurence, sont liées à une formation de départ dispensée par l'organisation jugée adéquate afin d'assumer ses fonctions. La formation suivie est celle qui a été proposée par l'organisation. L'addition des expériences différentes, considérée comme formation en contexte de travail, est indispensable afin d'améliorer son portefeuille de compétences. La mutation du poste de travail, due à la restructuration de la fonction publique, a causé une surcharge de travail ouvrant vers une demande additionnelle. Cette dernière a exigé l'utilisation de nouvelles compétences, qui ont influé négativement sur le portefeuille de compétences de Laurence en rendant certaines de ses compétences désuètes et en réduisant les compétences utilisées. À l'intérieur de certains dossiers

exigeant des connaissances dans différents domaines, elle manquait d'informations spécifiques afin de porter un bon jugement dans sa décision. La structure organisationnelle n'a pas permis d'acquérir les nouvelles connaissances exigées par la nouvelle réalité du poste de travail, car il y eut aucune formation dispensée sur ce plan. Elle a vécu de la frustration par l'absence de formation et par la restriction des possibilités d'avancement. La réduction de son autonomie face à ses fonctions a amené une perte de connaissances, car elle devait se référer à autre unité lors d'un besoin spécifique. Il y a eu une transformation au niveau de la culture organisationnelle à la suite de la restructuration. Au départ, la culture organisationnelle favorisait le développement professionnel par la formation et les stages ainsi que par l'obtention de postes à échelon supérieur ainsi que les échanges entre collègues et le supérieur immédiat. À la suite de la restructuration, la culture organisationnelle ne permettait plus le développement professionnel par l'arrêt de promotion et de la formation. Certains liens se sont effrités par le départ d'anciens collègues et l'arrivée de nouveaux. Le lien entre collègues ne permettait pas de favoriser les échanges d'informations.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant la motivation au travail de Laurence, sont liées à la fierté qu'elle ressentait au départ envers son organisation et ses collègues. Toutefois, sa fierté et sa motivation ont été réduites à la suite de la restructuration. Elle se serait vu progresser dans la fonction publique, mais les opportunités promises lors de l'embauche ne se sont jamais présentées. La perte de motivation est reliée au changement continu de supérieurs immédiats amenant des conflits interpersonnels majeurs, à son développement professionnel réduit par la nouvelle politique organisationnelle et au climat organisationnel devenu malsain. Elle l'explique par une démotivation contagieuse entre collègues découlant principalement du système gouvernemental. L'absence de perception de son avenir professionnel et de ne pas pouvoir réussir une insertion professionnelle ainsi que la perception du travail, qui mute d'un mode d'épanouissement et de développement professionnel à la sécurité financière incluant les avantages sociaux, ont entravé sa motivation. Elle s'est sentie plafonnée par le manque d'avancement dans la fonction publique. Laurence a vécu de la frustration, de la tension et du « mal-être » au travail. Les signes physiologiques

étaient une diminution d'énergie, une sensation de fatigue, des céphalées, des troubles du sommeil, tout particulièrement un endormissement et une humeur instable. Elle a voulu compenser la situation de sa sphère professionnelle dans sa sphère personnelle par son rôle de mère. La démotivation se manifestait par des comportements tels qu'un manque de productivité, une carence en énergie pour fournir l'effort supplémentaire pour aller plus loin dans les dossiers et une omission de faire certaines tâches jugées inutiles. De plus, la relation conflictuelle avec son supérieur immédiat et le manque de soutien entre collègues a eu une influence négative sur sa motivation.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant l'efficacité au travail de Laurence, sont attribuables à son pic de démotivation et à sa frustration qui causent de l'improductivité. À son retour de congé de maternité, elle s'est sentie dépassée et indifférente face à ses fonctions. Le manque d'efficacité s'est manifesté par un engrenage successif menant à un laxisme au travail, car elle se contentait de faire les activités quotidiennes sans plus et de façon mécanique. Malgré le fait qu'elle considère que les changements technologiques peuvent avoir une portée significative s'ils répondent aux besoins, elle réfutait les récents changements organisationnels ainsi que les nouveaux apprentissages. Laurence a ressenti du découragement et de la démobilisation beaucoup plus importante lors de son retour de son congé de maternité. Elle a vécu de l'isolement parce qu'elle croyait être seule aux prises avec ce « mal-être » au travail, du retrait en réduisant au minimum les relations avec collègues et supérieur immédiat et du désengagement parce que les nouveaux défis ne faisaient plus partie de sa sphère professionnelle contrairement à la flamme qui l'animait lors de son embauche.

## 6. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE MARIE

### 6.1 La fiche technique de Marie

Âge	45 à 50 ans
Langue maternelle	Français
État civil	Union libre
Scolarité	Diplôme d'études secondaires
Revenu annuel	24 000 \$ à 34 999 \$
Lieu de travail	Entreprise privée, non syndiquée
Secteur de travail	Transformations et fabrication
Statut	Opérateur
Expérience sur le marché du travail	25 ans
Années dans le domaine	5 ans
Années dans l'organisation	5 ans
Lien d'emploi	Rompue à la suite d'un accident de travail
Période d'obsolescence	En cours et dure depuis 4 ans

### 6.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle

Marie détient un diplôme d'études professionnelles en comptabilité. À la suite de cette formation, elle entre sur le marché du travail à titre de commis de bureau. Elle a travaillé dans ce secteur pendant vingt ans, puis s'est réorientée. Après avoir quitté son poste de commis de bureau, elle a œuvré pendant les cinq dernières années dans le domaine de la fabrication, principalement comme ouvrière, pour une organisation privée et non syndiquée. Ce milieu exige très rarement des changements dans ses façons de faire. Marie développe une compétence dans le travail manuel. À la suite d'une blessure, elle a reçu un diagnostic d'épicondylite et fut mutée au service administratif de cette même organisation. Marie a aimé travailler pour le service de fabrication, malgré un manque de communication majeur avec un de ses collègues. Elle appréciait les collègues de ce service contrairement à ceux du service administratif. Le propriétaire n'exprime aucun commentaire appréciatif au sujet du travail effectué par ses employés. Marie allègue qu'il est négligent concernant les normes de santé et sécurité au travail. Elle considère ce milieu comme passéiste dans ses méthodes de fabrication.

Enfin, à l'échelle Obsolescence professionnelle, Marie obtient 44 %, zone jugée « critique ».

### 6.3 La dimension des connaissances et des compétences

#### 6.3.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne compétente** – Marie affirme que, pour elle, les éléments significatifs sont la connaissance, la capacité à prendre en charge le travail de façon autonome et la capacité à structurer le travail.

**Évaluation de son niveau de compétence** – Marie estime que son niveau de compétence est à 70 % et mentionne que son supérieur immédiat lui aurait attribué 60 % et ses collègues 70 %.

Aux échelles Compétence (*soft*) et Désir d'apprendre : Marie obtient respectivement 43 %, zone jugée « critique » et 62,5 %, zone jugée « faible ».

**Perception de ses connaissances et ses compétences** – Marie affirme qu'elle se sent en confiance dans le travail manuel, dans l'acquisition des connaissances requises et dans les explications données par ses collègues pour exécuter le travail. « Oui, je suis une personne manuelle. Et, j'avais confiance que les gars allaient me le montrer. Et tout s'apprend. Je me sentais capable de le faire ».

De plus, elle se sent moins compétente lorsqu'elle doit faire des tâches qui exigent la logique et les chiffres. Bien qu'elle ait étudié en comptabilité, elle déclare qu'elle éprouve une capacité mitigée en raisonnement arithmétique à tous les niveaux de sa vie.

Quand vient le temps de la logique, j'ai plus de difficultés. Mais ça, c'est dans toute ma vie, car, c'est des chiffres. Quand les gars commençaient à calculer et à dessiner, là, ils me perdaient. C'est sûr que je me sentais moins compétente, mais cela ne se produisait même pas une fois par semaine.

Selon Marie, l'organisation utilisait des méthodes rudimentaires et archaïques. Marie ajoute également qu'elle aimait les tâches répétitives et simples, un savoir-faire maîtrisé et non complexe.

**Évènement déclencheur de son manque de compétences** – Marie associe l'évènement qui a amené son manque de compétence à l'apprentissage



qu'elle a dû faire du ruban à mesurer. Cet apprentissage fut pour elle laborieux et complexe. Elle mentionne qu'à ce moment, elle se questionnait, car elle pensait ne pas parvenir à acquérir cette compétence.

Il y a eu une certaine partie où j'ai éprouvé de la difficulté. Cela a pris au moins deux mois avant de bien comprendre les mesures que je devais prendre avec le ruban à mesurer. J'ai eu beaucoup de difficulté à ce moment et je me remettais beaucoup en question.

### 6.3.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Marie éprouve de la panique et du découragement quand elle doit apprendre à utiliser le ruban à mesurer. Cet apprentissage la confronte à son manque d'habileté lié à l'arithmétique. Elle a dû se résigner face à cette difficulté. « Quelquefois, ça me troublait de ne pas être logique, mais je l'assume ». Elle souligne qu'elle a voulu abandonner, car elle se sentait dans un couloir sans fin.

J'ai paniqué à l'intérieur de moi et les autres ne pouvaient pas voir mes réactions. Excusez le terme, mais ça me mettait à l'envers. Je me rendais aux toilettes afin de ne pas pleurer devant eux.

### 6.3.3 *L'expérience sur le plan comportemental*

Marie affirme qu'elle offrait tout ce qu'elle pouvait donner au travail et à la fin de la journée, elle passait à autre chose qui lui convenait mieux.

### 6.3.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

Marie mentionne qu'après l'entraînement à la tâche au tout début de l'emploi, l'attente du supérieur immédiat est centrée sur l'autonomie au travail. Elle précise qu'elle l'est devenue rapidement, mais qu'elle devait poser des questions à un collègue difficile d'accès. « Oui, celui qui m'apprenait était bougon. Je n'osais pas aller lui demander. Certaines fois, ce n'était pas super. Mais en général c'était OK ».

### 6.3.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Obstacle lié à la formation** – Pour Marie, l'absence de renouveau face à la tâche semble être l'obstacle premier aux changements. Elle fait référence au

début de l'emploi, lors de son entraînement à la tâche, qui a exigé un peu moins d'une journée. Elle ajoute qu'une fois le savoir-faire maîtrisé, elle n'a plus eu à acquérir d'autres compétences.

Un petit peu, oui, mais, c'est sûr qu'au départ, on se doit d'être manuelle et d'avoir une base avec un ruban à mesurer et savoir comment couper avec la scie. Mais, non pas vraiment. Le *training* était important afin de savoir comment se montent les rampes. On ne naît pas avec cette compétence-là.

Elle précise qu'elle n'a reçu que cette formation. Marie la juge suffisante pour devenir autonome dans le travail. Elle dit qu'aucune modification dans l'exécution de la tâche n'a eu lieu par la suite. « Pas vraiment non. Le gars qui m'a montré le *job*, ça me convenait de la façon qu'il me l'a montré, c'était tout à fait correct ».

Le seul obstacle, selon elle, est lié au manque de ressources financières de l'organisation ne lui permettant pas à d'acquérir la nouvelle technologie.

Ça aurait pu être mieux que cela, mieux structuré. Avec de meilleurs outils informatiques. Ça aurait été beaucoup mieux que cela. C'était à bric-à-brac. C'était manuel, mais c'était surtout une question d'argent pour le *boss*.

**Modification à la suite d'une formation** – Marie affirme que ce n'était pas nécessaire d'obtenir d'autres formations pour exécuter la tâche. « Je n'avais pas besoin de formation, car la tâche ne requerrait pas de modifications. Il n'y avait pas beaucoup de changements dans mon milieu ».

## 6.4 La dimension de la motivation

### 6.4.1 L'expérience sur le plan cognitif

**Évaluation quant à une personne motivée** – Marie affirme que, pour elle, les éléments significatifs à ce sujet sont la bonne humeur, l'intérêt porté au travail et auprès des collègues et le sentiment d'être appréciée dans son travail.

**Évaluation de son niveau de motivation** – Marie estime que son niveau de motivation est à 35 %. Elle allègue qu'elle est au même niveau de motivation que la majorité de ses collègues. En ce qui concerne sa perception des évaluations

de ses collègues et de sa supérieure immédiate sur son niveau de motivation, elle juge que ses évaluations auraient été sensiblement les mêmes. Elle mentionne que ses collègues lui auraient attribué 35 % et son supérieur immédiat, 40 %.

À l'échelle Motivation, Marie obtient 30 %, zone jugée « critique ».

**Perception de sa perte de motivation** – Marie affirme avoir vécu de la motivation au début de sa vie professionnelle, tout particulièrement par le travail physique et le contact avec la gent masculine. Elle aime cette ambiance de travail et elle s'y sent bien. Elle a vécu une perte de motivation lorsqu'elle a dû travailler au service administratif et être en contact avec la gent féminine. « C'est plus difficile lorsque je suis avec des femmes. Avec des hommes, c'est plus facile ».

**Évènement déclencheur de sa perte de motivation** – Marie précise que l'évènement causant sa perte de motivation est sa mutation au service administratif à la suite du diagnostic médical d'épicondylite. L'adjointe administrative, ajoute-t-elle, ne lui fournissait pas de travail ou encore, du travail qu'elle ne savait pas faire. De plus, elle vit des représailles de la part de cette personne sans en dire un mot, elle refoule ses émotions.

Quel travail? Il n'y en avait pas. Le peu de travail que j'avais, je devais aller demander à l'adjointe administrative. Et, elle savait que je ne savais pas le faire. Je m'enrageais carrément. C'était tout en dedans de moi.

**Évaluation portée sur sa fierté au travail** – Marie estime qu'elle n'est pas fière de travailler ni pour son employeur ni avec ses collègues, surtout après sa relocalisation. Elle indique que le fonctionnement interne de l'entreprise laissait à désirer. « C'était spécial comment ça fonctionnait. C'était plutôt à bric-à-brac ».

**Perception de son avenir professionnel** – Marie ne voit aucun avenir professionnel dans cette organisation. Le salaire est peu convenable, il lui permettait seulement de survivre. De plus, elle ne voit pas ce qu'elle peut faire comme nouveau travail en considérant sa lésion physique. Cette situation l'accable, car elle voit ses chances d'insertion diminuer.

Oui, mais encore la situation me faisait peur à cause de mon bras. J'avais peur que ma lésion physique me nuise dans la recherche d'emploi. Tout cela rentrait dans mes inquiétudes.

**Perception de la réussite d'une insertion professionnelle** – Marie affirme avoir cherché intensément un autre travail sans résultat et elle évalue son niveau de réussite à enclencher des démarches d'emploi à zéro.

Oui, mais je ne savais pas lequel [travail]. Je ne savais pas où aller avec tout cela. Je travaillais fort encore là-dedans [insertion dans un autre travail], mais je n'obtenais pas d'entrevue, je dirais zéro.

**Perception du sens du travail** – Marie mentionne qu'elle considère le travail comme un moyen de répondre à ses besoins de sécurité et de survie.

Tu n'as pas le choix de travailler afin que tu puisses payer tes choses. Je ne suis pas une *workaholic*. Je ne suis pas la personne qui veut continuellement monter. Je ne suis pas une personne qui fait de l'*overtime* continuellement. J'ai toujours hâte d'arriver à la maison, probablement, parce que je n'ai pas trouvé ma place encore.

#### 6.4.2 *L'expérience sur le plan affectif*

**Plafonnement de carrière** – On retrouve à ce sujet deux volets au vécu de Marie. Le premier, le plafonnement objectif, soit l'absence d'opportunités d'avancement et le deuxième, le plafonnement subjectif, soit la perception d'être contrainte dans son développement professionnel. Elle précise qu'à l'intérieur de cette organisation, elle se trouve limitée par le plafond salarial, ce qui se rattache au plafonnement objectif et elle n'a aucun désir d'avancement professionnel, d'où l'absence du plafonnement subjectif.

Cela ne m'affecte jamais parce que pour moi, je me sens en sécurité lorsque je connais très bien mes tâches. En obtenir toujours plus, ne fait pas partie de mes buts dans la vie. J'aime juste avoir une augmentation salariale de temps en temps, mais à part cela, je n'ai pas d'ambition particulière. Cependant, il n'y avait pas d'avancement salarial dans cette entreprise.

**Frustration, tension et « mal-être » au travail** – Marie exprime avoir vécu de la tension psychique et du « mal-être », mais beaucoup plus de frustration. Elle ajoute qu'au moment de la mutation au service administratif, elle n'arrivait pas

à trouver sa place au sein de ce service et qu'elle était angoissée. « Je vivais de l'angoisse ».

#### *6.4.3 L'expérience sur le plan somatique*

Marie a davantage de malaises moraux que physiques compte tenu du deuil qu'elle doit faire à la suite du diagnostic médical d'épicondylite. Les signes physiologiques sont une faible vitalité, une fatigue constante, une humeur instable, des troubles du sommeil et des céphalées. « Je le ressentais plus moralement. J'étais *down*. J'étais fatiguée. Je ne dormais pas bien. J'ai eu beaucoup de maux de tête et je m'enrageais carrément ».

#### *6.4.4 L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Marie, l'expérience de démotivation était associée aux arrêts de maladie à répétitions et à trouver ses journées de travail interminables. Aussi, elle manifestait des comportements pour se sauver du travail, par exemple arriver au travail à reculons et s'inventer des faux-fuyants sur les heures de travail. Elle précise qu'elle était soucieuse de faire du bon travail tout en n'étant pas intéressée ni motivée. Le deuil de sa condition physique l'amenait, évoque-t-elle, à s'éloigner des tâches physiques. Cette situation la poussait à reprendre le travail de bureau et à se retrouver dans un milieu professionnel féminin; travail qu'elle a déjà effectué et qu'elle n'aime pas.

Mais lorsque mon mal a commencé, j'ai été arrêtée et relocalisée dans le bureau. À ce moment, j'avais 20 ans d'expérience dans un bureau. Je savais que je n'aimais pas travailler dans un monde féminin. J'ai dû retourner dans cela et ça m'a démotivée.

#### *6.4.5 L'expérience sur le plan relationnel*

Pour Marie, l'équipe de travail entretenait des relations malsaines. « Le fait qu'il n'y avait rien à faire dans le bureau et que l'adjointe administrative et moi ne nous entendions vraiment pas bien ». Elle précise que l'organisation ne supporte pas ses employés.

#### 6.4.6 *L'expérience sur le plan contextuel*

Marie évoque comme éléments contextuels générant une démotivation : le manque de relation saine avec l'adjointe administrative, le travail de bureau et le milieu professionnel féminin. De plus, elle allègue que le propriétaire est négligent concernant les normes de santé et sécurité au travail.

C'était très petit comme place. Aussi, il y avait beaucoup de poussières d'aluminium et de cochonneries par terre. Il y avait des choses qui étaient dangereuses dans le lieu de travail. Mon supérieur n'exigeait pas les bottes de sécurité. Pour moi, ça n'avait pas de bon sens. La sécurité n'était pas au *top* dans cette entreprise.

### 6.5 **La dimension de l'efficacité**

#### 6.5.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne efficace** – Pour Marie, les éléments significatifs à ce sujet sont l'accomplissement des tâches avec rapidité, efficacité et exactitude, l'autonomie au travail et le respect des délais fixés.

**Évaluation de son niveau d'efficacité** – Marie estime que son niveau d'efficacité est à 60 %. Marie perçoit que son supérieur immédiat et ses collègues lui auraient également attribué ce même pourcentage.

**Perception de sa perte d'efficacité** – Marie mentionne qu'elle donne continuellement le maximum dans son travail, mais qu'elle n'est pas aussi rapide que certaines et certains collègues.

Du mieux que je pouvais être capable de le faire. Mais, peut-être pas efficace comme ma *boss* aurait aimé que je le sois. Mais, je faisais mon possible. Je donne toujours mon 100 % au travail. Je vais toujours le plus vite que je suis capable de faire. Il y en a qui sont plus vites que moi. Mais, je fais toujours bien les choses.

Dans les deux premiers mois, elle exprime spontanément qu'elle n'était aucunement efficace dans son travail. Par ailleurs, elle éprouvait de grandes difficultés concernant les mesures et l'utilisation du ruban à mesurer.

Je n'y arrivais pas. Il avait beau m'expliquer, m'expliquer et m'expliquer, mais je n'y arrivais pas. Alors, oui, je me sentais inefficace. Je dirais que cette situation a duré presque deux mois.

**Évènement déclencheur de sa perte d'efficacité** – Marie fait ici référence à l'évènement de sa perte d'efficacité, à son manque de capacité dans le raisonnement arithmétique. Elle précise qu'elle ne se sent pas efficace lorsque la tâche requiert la logique, la mesure et le ruban à mesurer.

Je n'avais jamais travaillé avec un ruban à mesurer. Je ne sais pas s'il était mal calibré. Je ne sais pas ce qui faisait que moi, cela ne fonctionnait pas et je devais en faire tous les jours de cela. C'était pendant de longues périodes et j'ai gaspillé beaucoup de morceaux.

**Perception des changements** – Marie mentionne de prime abord que le changement la fait paniquer, mais une fois que le changement est assimilé, elle retrouve le confort au travail. « Ça dépend de quel changement, mais ça peut provoquer un peu de panique, mais une fois que c'est assimilé, il n'y a rien là ».

Elle souligne que le dernier changement, d'être affectée au service d'administration, a provoqué chez elle un désintérêt total dans l'exécution de son travail.

Cela a fait que je ne voulais plus travailler, car de la façon que cela avait été mis, ça allait vraiment mal. Je trouvais que ça travaillait plus mal. Et ça ne me tentait plus du tout de faire cela.

On perçoit chez elle une résistance aux changements par son blocage et son opposition. Marie fait état d'une attitude négative face aux modifications introduites dans le travail.

#### *6.5.2 L'expérience sur le plan affectif*

Lors de la mutation au service administratif, Marie éprouve des états d'isolement et de retrait. Elle précise qu'elle se sent isolée, car sa supérieure immédiate et l'adjointe administrative se sont liées d'amitié. Ce lien ne lui permet pas de prendre une place parmi elles. Elle ajoute que ces deux femmes ont un tempérament semblable et qu'elles s'apprécient mutuellement. Comparativement à elles, Marie se dit plus réservée et davantage posée. Elle souligne que dans un tel

contexte, elle s'est désengagée progressivement de son travail. Elle se sent démotivée.

Dans le bureau, je me suis retrouvée seule. La *boss* et l'adjointe administrative étaient très proches. Elles étaient très énervées et très énergétiques. Et moi, je ne l'étais pas du tout, alors je me sentais seule. Je suis une personne assez réservée, alors j'étais dans ma bulle. J'essayais d'être la plus discrète possible. Désengagée et démotivée, oui. Moi, je ne vivais pas pour cette compagnie-là.

Elle mentionne que le travail était exécuté machinalement principalement parce qu'elle se devait de le faire, mais qu'elle n'éprouvait aucun d'intérêt à l'exécuter. Elle ajoute qu'elle préférerait se distraire, ce qui lui permettait de s'échapper de la situation pour un moment.

Ça ne me tentait plus. Je vais le faire parce qu'il faut le faire, mais je voulais le faire pour m'en débarrasser. J'aimais mieux jouer aux mots croisés ou à ces affaires-là. J'avais la tête ailleurs dans ce temps-là.

De plus, Marie était paniquée de constater l'ampleur de ses erreurs de mesure et sa difficulté à assimiler les nouvelles connaissances.

Je me demandais ce qui se passait, car lui [collègue], il était capable de le faire et il me le montrait quand même comme il faut. Et moi, je n'y arrivais pas. Ce n'était jamais les bonnes mesures. Je me trompais souvent, alors je lui ramenais les morceaux pour qu'il les recoupe. C'était du gaspillage. Et, il bougonnait chaque fois.

### 6.5.3 *L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Marie, l'expérience de démotivation se manifestait par l'obligation de se rendre au travail. « Je n'avais pas le choix. C'était ça. Je devais y aller ». Elle stipule qu'à quelques reprises, elle s'absentait délibérément. « Il y avait quelquefois que je me déclarais malade ».

Elle allègue qu'il lui était difficile de prendre des initiatives au travail, car elle ne se sentait pas crédible face à ses collègues.

Prendre des initiatives au travail pour moi, c'est assez difficile, car je ne me sens pas crédible. J'ai de la difficulté à prendre ma place. C'est plus difficile lorsque je suis avec des femmes. Avec des hommes, c'est



plus facile. Dans un monde d'hommes, je prends un peu plus d'initiatives.

#### 6.5.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

Au service de fabrication, Marie mentionne qu'en général, elle a eu de bonnes relations autant avec sa supérieure immédiate qu'avec ses collègues, malgré la relation plus difficile avec le collègue difficile d'accès. « Assez bien, mais il y en avait un avec qui, c'était plus difficile au niveau des relations, mais je ne m'occupais pas de lui. J'avais plus de plaisir avec l'autre ».

Elle exprime, cependant, qu'elle vivait continuellement avec une crainte d'être renvoyée de son travail.

Relativement bien. C'était une femme plus jeune que moi qui était tout de même sympathique. À cause du fait que je me sentais incompétente, j'avais toujours la crainte qu'elle me renvoie de mon emploi. Je sentais que j'avais l'épée de Damoclès au-dessus de ma tête.

Dans la situation de mutation, elle allègue qu'elle vivait des représailles de la part de l'adjointe administrative. Elle considère sa relation avec cette dernière comme tendue et non harmonieuse.

#### 6.5.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Méthode en place** – Marie mentionne qu'elle aurait aimé modifier certaines méthodes qu'elle considérait comme illogiques, mais elle n'était pas écoutée par le propriétaire et, de surcroît, elle devait modifier sa façon de faire à la suite de suggestions faites par les installateurs qui eux n'exécutaient pas le travail.

Oui, il y a certaines choses que je ne trouvais pas logiques à faire. J'aurais aimé faire les choses autrement, mais nous n'étions pas écoutés. Les gens écoutés étaient ceux qui ne se mêlaient pas de leurs affaires comme les installateurs. Eux, ils étaient écoutés et ma supérieure changeait les méthodes à ce moment sans consulter ceux qui faisaient la tâche. Je trouvais ça *poche* que la patronne change les choses sans nous en parler.

**Relever de nouveaux défis** – Marie précise qu'il n'y a pas de défis dans cette organisation, mais qu'elle n'a pas besoin de défis dans sa vie, car le travail est

exclusivement pour gagner sa vie. « Je n'ai pas besoin de ça dans ma vie. Le travail est exclusivement pour gagner ma vie ».

## **6.6 Les stratégies d'adaptation**

Marie utilise les stratégies d'adaptation telle qu'aller au travail par obligation pour subvenir à ses besoins financiers et se déclarer malade pour éviter d'aller travailler.

Je n'avais pas le choix. C'était ça. Je devais y aller. Il y avait quelquefois que je me déclarais malade. Je me sentais obligée de me rendre au travail.

Elle ajoute aussi comme stratégie d'adaptation la distraction de l'esprit, ce qui lui permet de sortir mentalement de sa réalité. « J'aimais mieux jouer aux mots croisés ou à ces affaires-là. J'avais la tête ailleurs dans ce temps-là ».

## **6.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Marie**

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant les connaissances et les compétences de Marie, sont liées à une relocalisation due à un accident de travail qui a provoqué un changement non voulu d'un travail de manœuvre vers son ancien domaine de travail. Marie avait quitté son poste en administration parce qu'elle ne se sentait plus à l'aise dans un milieu où il y avait exclusivement des femmes et dans un domaine dans lequel il y avait que des chiffres. Cette mutation d'un poste à l'autre a eu une influence négative sur son portefeuille de compétences, car des compétences se sont retrouvées désuètes. L'organisation a été perçue comme passéiste dans ses méthodes de fabrication et la structure organisationnelle ne permettant pas d'échanges cordiaux entre les collègues. L'organisation ne reconnaît pas l'utilité de la formation. Toutefois, la seule formation en emploi, dispensée lors de sa première journée, fut suffisante afin d'obtenir les compétences nécessaires pour être manœuvre pendant cinq ans. Marie a suivi la formation proposée par l'organisation. Cependant, elle a éprouvé quelques difficultés dans l'apprentissage dans l'utilisation d'un ruban à mesurer. De retour dans son ancien domaine, elle n'a pas eu de mise à jour sur ses compétences en administration. Un sentiment de découragement l'a habitée quand elle a constaté

ses problèmes d'apprentissage l'apprentissage dans l'utilisation d'un ruban à mesurer. Elle a vécu de la frustration quand elle a fait son retour dans le domaine administratif. Marie s'est repliée sur elle-même afin d'éviter d'être le point de mire des collègues du département administratif.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant la motivation au travail de Marie, sont liées à la non-fierté qu'elle ressent envers son organisation par son caractère archaïque dans ses méthodes de travail et par sa structure organisationnelle et ainsi qu'envers ses collègues de travail. Toutefois, Marie a évalué à 35 % son niveau de motivation et a précisé que la motivation de ses collègues n'était pas plus élevée. Elle a vécu de la motivation lorsqu'elle était à son poste de manœuvre avec la gente masculine, malgré le comportement plus bougon d'un de ses collègues. La démotivation a été causée par sa mutation au service administratif à la suite du diagnostic médical d'épicondylite et par l'obligation de renouer avec la gente féminine. L'absence de perception de son avenir professionnel et l'absence de perception d'une réussite éventuelle lors d'une insertion professionnelle ainsi que la perception du travail, qui se rapporte à un moyen de survie, ont entravé sa motivation. Avec sa lésion physique, elle s'est sentie accablée par la diminution de ses chances d'insertion professionnelle. Marie s'est sentie plafonnée au niveau de l'échelle salariale de l'entreprise. Il apparaît de souligner qu'elle ne désire pas d'avancement professionnel, ce qui faisait partie aussi du plafonnement de carrière. Marie a vécu de la frustration, de la tension et du « mal-être » au travail. Les signes physiologiques étaient une faible vitalité, une fatigue constante, une humeur instable, des troubles du sommeil et des céphalées. La manifestation des comportements se rapporte à la fuite, par exemple arriver au travail à reculons et s'inventer des faux-fuyants sur les heures de travail. Elle précise que sa démotivation l'amenait à exécuter des tâches mécaniquement. De plus, la relation conflictuelle avec l'adjointe administrative et le milieu professionnel féminin ont eu une influence négative sur sa motivation.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant l'efficacité au travail de Marie, se sont déclarées au moment où elle a été confrontée aux tâches qui requéraient la logique, la mesure et le ruban à mesurer se rapportant

à sa capacité mitigée dans le raisonnement arithmétique. Aussi, l'adjointe administrative lui confiait des tâches administratives dans lesquelles elle était inefficace, car elle ne détenait pas les compétences pour les faire. Marie a éprouvé des sentiments d'isolement et de retrait envers l'équipe administrative. La relation avec cette dernière était tendue et non harmonieuse. Elle a vécu des représailles de la part de l'adjointe administrative. Le changement provoque chez Marie un sentiment de panique qui perdure jusqu'à l'assimilation de la nouvelle connaissance d'où le retour au confort, voire le confort qu'elle désire au travail. Elle aurait aimé suggérer certaines modifications dans la méthode de travail, mais le propriétaire n'était pas porté à l'écouter. Les nouveaux défis ne faisaient pas partie de la réalité de l'organisation, ce qui l'amène à préciser que cela lui convenait, car elle n'était pas à la recherche de défis dans son travail. Elle veut un travail simple et répétitif.

## 7. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE MICHEL

### 7.1 La fiche technique de Michel

Âge	45 à 50 ans
Langue maternelle	Français
État civil	Marié avec enfants
Scolarité	Diplôme d'études professionnelles
Revenu annuel	45 000 \$ à 54 999 \$
Lieu de travail	Entreprise privée, non syndiquée
Secteur de travail	Vente
Statut	Personnel technique
Expérience sur le marché du travail	25 ans
Années dans le domaine	25 ans
Années dans l'organisation	25 ans
Lien d'emploi	Rompue par l'achat de l'entreprise familiale
Période d'obsolescence	En cours et depuis 3 ans avec antérieurement 1 épisode de 3 ans

### 7.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle

Michel détient un diplôme d'études collégiales en sciences humaines, profil administration. Il est entré sur le marché du travail à titre de vendeur pour l'entreprise familiale. Il a travaillé dans le secteur de l'équipement de bureau pendant les vingt-cinq dernières années en caressant le rêve d'acquiescer l'entreprise. Il a perdu son poste lors de la vente de l'entreprise. Cette organisation n'a pas su se

renouveler et emboîter le pas vers les nouvelles technologies. Il appert que ce milieu introduit rarement des changements au sein du fonctionnement organisationnel. Michel a déployé beaucoup d'efforts et d'espoir dans son travail, et ce, malgré un manque de communication majeur avec son supérieur immédiat se trouvant être son père.

Enfin, à l'échelle Obsolescence professionnelle, Michel obtient 55 %, zone jugée « critique ».

### **7.3 La dimension des connaissances et des compétences**

#### *7.3.1 L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne compétente** – Michel affirme que, selon lui, les éléments significatifs par rapport à la compétence d'une personne sont la connaissance de soi, notamment la connaissance de ses forces et de ses limites, la capacité de se développer en sortant occasionnellement de sa zone de confort et la capacité de situer le potentiel de son personnel.

**Évaluation de son niveau de compétence** – Michel estime que son niveau de compétence est à 100 % et mentionne que son supérieur immédiat lui aurait attribué deux notes différentes, celle devant le public à 100 % et celle dans l'intimité à 0 % et quant à ses collègues, il n'en a aucune idée. Il pense que la différence entre les évaluations est surtout due aux désaccords qu'il vivait au quotidien avec son supérieur immédiat.

Je ne sais pas. Aucune idée. Ça, c'est quelque chose que je ne sais pas. Ma valeur, ma vision des autres, je ne sais pas. De toute façon, ce n'est pas important. Mon supérieur me place en dessous, bien voyons. C'est sûr. Il va me mettre à zéro. Il va dire devant toi : bien, non. À moi, il va me le dire, mais devant les autres, il va dire que je suis incroyable.

Aux échelles Compétence (*soft*) et Désir d'apprendre, Michel obtient respectivement 43 %, zone jugée « critique » et 75 %, zone jugée « bonne ».

**Perception de ses connaissances et ses compétences** – Michel évoque qu'au début de sa carrière, il a acquis ses connaissances dans le domaine de la vente par des lectures et il a développé ses compétences avec la méthode essai-erreur en

rencontrant des clients. Il ajoute que cette méthode lui a procuré de l'insécurité et de l'inconfort face à son nouveau rôle de vendeur.

Au début non, mais maintenant oui. Au début, l'insécurité, l'inconfort, mon incapacité devant le client. La façon dont j'ai été élevé. Je n'étais pas capable de dire ce que j'avais à dire avec le peu de *coaching* que j'ai eu. Ça a pris beaucoup de temps, mais je suis un acheteur de livres. J'ai appris les techniques de *cold call* et comment parler aux clients, je l'ai appris. C'est par répétition d'essais et erreurs et de perdre et de perdre qu'à un moment donné, tu viens à l'avoir.

Son statut de novice ne lui permettait pas, selon lui, de comprendre tous les enjeux du système dans lequel il œuvrait. Maintenant, il considère qu'il se maintient à un niveau de compétence jugé bas à acceptable, car il croit que son supérieur immédiat ne voulait pas qu'il se forme et c'est la façon que celui-ci emploie pour le garder sous son contrôle. Toutefois, à la suite d'un inconfort en lien avec son manque de connaissances, estimé à presque deux ans, Michel a voulu réduire l'écart face à son déficit de compétences en se donnant des moyens pour maîtriser son travail.

Tu es avec quelqu'un qui ne sait pas, tu ne sais pas où tu t'en vas. Je le comprends maintenant, mais lorsque j'étais dedans je ne le comprenais pas. Tu ne le sais pas. Mais moi, me présenter devant des clients et dire que je ne sais pas, je ne trouve pas ça tellement *hot*. Ça ne marche pas, ça ne fait pas de grosses ventes. Alors, je vais toujours prendre un temps, peu importe le produit, pour le réviser afin de savoir pour avoir une certaine crédibilité devant le client. Ce manque de compétences et de connaissances a duré pendant au moins mes deux premières années. C'est sûr, il [père] le voit bien, je ne suis pas payé à la hauteur de ce que je maîtrise. Au début, il a toujours maintenu ça comme ça parce que le paternel n'a pas intérêt à ce que je sache mon métier, pas tout ça.

**Évènement déclencheur de son manque de compétences** – Michel associe l'évènement qui a amené son manque de compétence à une absence d'intérêt des dirigeants pour les nouvelles technologies et au manque d'appui de la part de la direction envers son personnel. Il précise qu'il se heurtait, tous les jours, à la résistance des dirigeants. Ces derniers étaient confinés dans leur quotidienneté sans jeter un regard vers les compétiteurs du domaine. L'organisation était prisonnière d'une contre-culture des connaissances et d'un manque de soutien au

personnel dû à leur pauvreté socioaffective. « Le manque de connaissances, de *coaching*, leur manque... ».

### 7.3.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Michel éprouve une gamme d'émotions passant de la colère à la déception pour se terminer avec une grande peine. Il mentionne que la culture organisationnelle est austère et déficiente ayant un effet démobilisateur sur le plan personnel. Il déplore que son évolution professionnelle n'ait pu naître à l'intérieur de l'organisation.

Bien, c'est la déception, c'est de la peine, c'est de la colère, c'est de la frustration de leur geste. Tu es démoralisé... tu as mal en dedans, c'est du « mal-être », ça n'a pas de bon sens... C'est catastrophique, si je prends dans la vingtaine, ça n'avait pas de bon sens. Il n'y a pas de situation où tu dis : Là, je l'ai eu. Il n'y a rien qui a changé, c'est juste moi qui me suis amélioré.

En faisant la rétrospective des vingt-cinq ans passés dans l'entreprise, il évoque qu'il fut démoralisé en constatant la stagnation de ses parents. Il évoque qu'ils n'ont pas évolué et qu'ils sont toujours les mêmes.

Depuis 25 ans, ils sont les mêmes gens. Ça ne parle jamais que ç'a lu un livre, quelqu'un qui m'a dit une phrase intéressante, il n'y a rien, rien, point. Moi, j'en ai appris des termes comme : décide ou décide [rires]. Ce que tu fuis te poursuit. Ce que tu fais face, s'efface. Lui [père], là, il n'a jamais appris ça. Ils [père et mère] ne sont pas de même, eux. Moi, j'ai appris ça ailleurs.

### 7.3.3 *L'expérience sur le plan comportemental*

Michel souligne avoir agi comme un sportif en déployant des efforts et de l'énergie pour se dépasser afin que l'organisation ait du succès et surtout, qu'elle lui soit léguée par ses parents. « Ma croyance de devenir propriétaire, c'est ça. Ça s'arrêtait là. Pas plus loin que ça. Côté bonasse ». Michel précise qu'il voulait connaître ce qui se faisait sur le marché. Pour se faire, il se documentait en lisant sur les techniques de vente notamment dans les livres à gros tirage. Il mentionne que son fonctionnement au travail se rapproche d'une équipe de sport. Ce fonctionnement lui procurait des résultats au niveau de ses ventes. Paradoxalement, il évoque que l'équipe ne comptait qu'un seul joueur.

C'est ça le *pattern* et c'est par là que ça s'en va. Et ma recette a marché! Le domaine du travail est comme une équipe de sports. Il faut créer un *team*. Qu'est-ce que ça fait une équipe de sport, bien ça travaille son *skill set*. Ton *skill set*, c'est ta technique. C'est sûr que la formation, c'est la technique. Celui qui maîtrise le mieux la technique, c'est lui qui va n'en mettre le plus dedans. C'est pour ça qu'il se pratique les Canadiens. Ce n'est pas parce qu'ils n'ont pas le choix. C'est le résultat de trois jours de pratiques qui fait qu'ils gagnent. J'ai fait ça toute ma vie dans le sport, mais je ne suis pas capable de l'implanter au travail, parce que j'ai quelqu'un qui ne connaît pas ça. C'est un enfant roi [père]. Il a été élevé avec des barils de chips et de Pepsi [rires].

#### 7.3.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

Michel affirme que son supérieur immédiat (son père) n'a aucune exigence touchant la formation parce qu'il n'y croit pas et que seulement l'expérience peut compter en affaires. De plus, il dit que celui-ci prône le principe de la fidélité au passé. Alors, Michel précise qu'il applique ses nouvelles façons de faire dans la vente sans en informer son supérieur immédiat. « Zéro, il n'est pas au courant. Cela ne l'intéresse pas ».

#### 7.3.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Obstacle lié à la formation** – L'absence de formation et l'attitude négative de hiérarchique face à tout changement semblent pour Michel être la plus grande entrave aux changements. Il mentionne que son supérieur n'a pas su se renouveler avec le temps et qu'il est replié sur lui-même.

La notion de compétition, il ne sait pas c'est quoi. Dans la compétition, il y a des nouvelles, il y a du nouveau *stock*, et c'est celui qui est capable de l'appliquer le premier qui vient à gagner la compétition. Lui, il n'est pas comme ça.

Afin qu'il puisse assurer son pouvoir de leadership au sein de l'organisation, Michel souligne que le supérieur immédiat dénigrerait les différentes approches instaurées par ses compétiteurs à son personnel qui voulait bien leur porter attention.

Moi, je peux très bien comprendre quand tu as de nouvelles façons de faire... Mais, lui, il va dire : Y sont-tu assez *sans dessins* les... [blasphèmes]. Ils ne connaissent rien. Ça fait 45 ans que j'entends cela. C'est lui qui ne connaît rien.



**Modification à la suite d'une formation** – Michel a toujours fait des modifications dans sa façon de vendre, mais il œuvre dans une organisation figée dans un immobilisme peu productif.

Non aucune, c'est le jour de la marmotte. C'est toujours la même affaire, chaque samedi est pareil, chaque dimanche est pareil.

## 7.4 La dimension de la motivation

### 7.4.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne motivée** – Pour Michel, les éléments significatifs à ce sujet sont la satisfaction liée au service à la clientèle et la rémunération par commission.

**Évaluation de son niveau de motivation** – Michel estime que son niveau de motivation fluctue continuellement vers le bas de 100 % à 10 %. Il allègue qu'il était à 100 % au début de sa vie professionnelle et que chaque année, il vit des chutes de motivation et que celle-ci s'effrite continuellement jusqu'à l'évaluation minimale précédente. En ce qui concerne sa perception des évaluations de ses collègues et de sa supérieure immédiate sur son niveau de motivation, il allègue qu'il est impossible pour lui d'entrevoir leur évaluation.

À l'échelle Motivation, Michel obtient 44 %, zone jugée « critique ».

**Perception de sa perte de motivation** – Michel mentionne qu'au début de sa vie professionnelle, il était motivé à l'idée de reprendre l'entreprise familiale. Il ajoute que chaque jour, son effort au travail était lié à cet objectif.

Je crois que la principale croyance que j'ai défaite est de devenir propriétaire de cette entreprise. Tout était bâti autour de ça. Je me voyais acheter et ça serait à moi, un jour. Tous les efforts que j'ai faits étaient pour ça.

Cependant, Michel avoue qu'avec le temps, il a perdu de la motivation à son travail par le manque de structure et par l'absence de soutien de la direction.

Simplement en complétant un dossier, en continuant à me faire dire : « Est-ce qu'on fait de l'argent? » et « Je suppose que tu lui as donné ».

C'est à chaque fois, lorsque je suis sur une bonne séquence, pour faire un gros mois. [...] Son but a toujours été de briser mes séquences.

**Évènement déclencheur de sa perte de motivation** – Michel associe l'évènement de sa perte de motivation à une séquence d'évènements qui se répète continuellement. L'attitude de son supérieur immédiat à son égard, précise-t-il, l'amène à douter de lui jusqu'à réduire au plus bas son estime de lui-même. « La critique sévère et l'attaque à mon estime [...] À force de me faire rentrer dedans, c'est sûr que la motivation baisse ». Cependant, une parcelle de lui-même lui permet de remettre en doute les rétroactions de ce dernier.

**Évaluation portée sur sa fierté au travail** – Michel n'est pas fier autant du personnel que de son employeur. Il souligne, avec une certaine amertume, qu'il est seul au service des ventes et qu'en plus, il doit s'occuper du service technique où le personnel manque de compétences relationnelles auprès des clients.

Je n'en avais pas d'équipe. Il y avait seulement moi aux ventes. Il n'y avait personne qui pouvait m'assister. Et, j'avais un deuxième chapeau étant donné que les gens au service étaient plus ou moins compétents, c'est des gens qui ne savent pas parler au monde, ils faisaient gaffes par-dessus gaffes. Et, ils venaient pelleter dans ma cour. Moi, je sais parler aux gens et je pouvais réparer les choses.

Il stipule cependant qu'il était fier de ses dossiers. Il mentionne que les clients lui manifestaient un haut niveau de satisfaction par rapport à son travail.

Oui, cette semaine, j'en ai eu la preuve, j'ai eu les larmes aux yeux. J'étais fier de mes clients. Je crois que je les aime et que je suis fier. Ça m'a rentré dedans. La reconnaissance, je sais que je l'avais [de mes clients].

**Perception de son avenir professionnel** – Michel exprime qu'il se destinait à assurer la pérennité de l'entreprise familiale. Son avenir professionnel se trouvait à l'intérieur de cette organisation, peu importent les conditions, les intempéries, beau temps et mauvais temps.

Là, je me voyais à très long terme là, mais, c'est sûr que si je compte mes derniers 5 ans, dans mes quatre murs et avec ma face quand j'arrivais à la maison, ça fait 5 ans que je me fais dire [par ma femme] de m'en aller de là, mais, j'ai eu de la misère à l'acheter, à comprendre. Et, à un moment donné, j'ai eu un ultimatum : on abuse de toi et tu vas

devoir penser à faire autre chose parce que moi, je ne te *tofferai* pas comme ça. Et, les enfants n'ont pas d'affaire à te voir de cette façon. Il faut que tu fasses de quoi.

**Perception de la réussite d'une insertion professionnelle** – Michel évalue son niveau de réussite à enclencher des démarches d'emploi à presque nul lorsqu'il est dans l'organisation, car il fantasme encore à l'idée que la situation s'inverse et que l'entreprise lui revienne. Cependant, il commence à entrevoir un succès ailleurs, car il acquiert progressivement de la confiance dans son expertise de vente.

Quand je suis dedans, je n'ai rien à dire. C'est sûr qu'aujourd'hui un nouveau travail sera une occasion de démontrer ce que je suis capable de faire. Quand je suis dedans, j'ai ma croyance que ça va être à moi prochainement, alors je ne regarde pas ailleurs. J'aurais peut-être une fantaisie très vite, mais elle n'est pas validée

**Perception du sens du travail** – Michel considère le travail comme un moyen de gagner de l'argent. Il précise que le travail est une partie de lui, mais qu'il est plus que son travail. « Une occupation pour gagner de l'argent. Je ne suis pas mon travail ». Auparavant dans l'entreprise familiale, il voulait être propriétaire. Dans cet objectif, le sens du travail ressemblait à un purgatoire.

Pour être propriétaire, ma croyance. C'était dit, il [père] le disait un peu, mais j'étais manipulé. La même croyance que j'ai pu dire qu'en haut, c'est Dieu et qu'en bas, c'est l'enfer. J'ai vendu mon âme au Diable et quand j'ai de l'électricité qui me passe dans le corps, je me demande toujours sa provenance.

#### *7.4.2 L'expérience sur le plan affectif*

**Plafonnement de carrière** – Selon Michel, le plafonnement de carrière est lié à une incapacité de progresser dans ses objectifs de vente. Il considère qu'avec la surcharge de travail, il ne pouvait pas se concentrer comme il le souhaitait au service des ventes.

Je ne pouvais pas faire ce que je voulais faire. Je n'étais pas capable de faire mes objectifs personnels de vente. J'étais pris dans le tourbillon de tout. Le clérical, ces choses-là faisaient partie de mon 80 % qui n'était pas payant.

Et aussi, le plafonnement de carrière vient de l'interruption du projet de relève de l'entreprise familiale. À ce moment, on pourrait évoquer un sentiment d'abandon ressenti par Michel envers son père.

**Frustration, tension et « mal-être » au travail** – Michel énonce avoir vécu les trois états de tension psychique depuis son jeune âge. Il ressent de la frustration, car il était continuellement bloqué par des personnes qui adoptaient des attitudes et des comportements contre-productifs. Il mentionne que sans ces dernières, il aurait eu les ressources pour bâtir une structure organisationnelle bien définie.

C'est très frustrant. Tu n'arrives pas à faire ce que tu veux faire. J'ai des bonnes capacités, mais je n'y arrive pas. Ça m'a pris longtemps avant de comprendre qu'il était jaloux.

De plus, Michel parle d'une tension qu'il a ressentie se rapportant à l'argent. Il évoque que tout jeune, il vit des traitements familiaux peu opportuns liés à l'utilisation de l'argent.

Tension, c'est certain. Toute ma vie, depuis l'âge de 8 ans, que j'entends, c'est quoi une marge de crédit. Je l'ai subi très jeune. Je peux même dire qu'il allait piger dans notre argent de poche pour sa marge de crédit pendant la récession.

Enfin, Michel parle du « mal-être » qu'il vit en mentionnant qu'il a presque toujours souffert en silence et qu'il traîne son fardeau seul afin de contrer les effets néfastes de son milieu familial.

Mais oui, j'ai été élevé là-dedans. Le « mal-être », je l'ai eu toute ma vie. Enfant, j'avais une pression à l'estomac. J'ai toujours pensé que c'était moi qui n'étais pas correct. C'est sûr, que ça m'a été transmis par quelqu'un que je connais très bien. C'est sûr, que j'ai pris une dépendance qui aidait à soulager tout ça. En prenant ma dépendance, en consommant, je devenais une personne normale et fonctionnelle.

#### *7.4.3 L'expérience sur le plan somatique*

Michel a des signes physiologiques tels qu'une diminution d'énergie, une sensation de fatigue, une incapacité à se lier à ses proches lors des événements

familiaux et une instabilité de l'humeur. Il révèle qu'il consommait régulièrement pour fuir sa réalité, mais qu'aujourd'hui, cela fait partie de son passé.

#### 7.4.4 *L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Michel, l'expérience de démotivation ne se manifestait pas devant la clientèle parce qu'il personnifie son rôle de vendeur dès qu'il a sa cravate. Il utilise ses émotions négatives comme propulseur afin d'atteindre ses objectifs professionnels. « Il n'y en a pas dès que je mets ma cravate. Au travail, ça se manifestait par la colère. Je me sers de la colère pour passer à travers ».

Une fois hors de ce rôle, la démotivation entrainait en jeu par des propos empreints de colère auprès de certaines personnes au travail, par la procrastination concernant les dossiers clients dans la portion cléricale et par l'inertie tant sur le plan professionnel que personnel.

J'ai des périodes où je viens en état d'attente. Je viens comme une espèce de zombie. Jour après jour, il ne se passera rien dans mes dossiers. C'est comme si je fais du temps. Je suis paralysé. Au travail, c'est l'accumulation des dossiers qui ne se font pas. À un moment donné, ç'a fait *fuck it*. Chez nous, c'est ma motivation à m'impliquer. Je suis un gars brûlé, défait. La fin de semaine, je peux te dire qu'un samedi sur deux, je ne prenais plus ma douche. Je pouvais passer ma journée comme une patate de sofa. Tellement épuisé et fatigué.

#### 7.4.5 *L'expérience sur le plan relationnel*

Michel considérait le lien relationnel infructueux avec son supérieur immédiat en raison du comportement abusif issu d'un leadership très directif. Il l'explique par le silence qui régnait sur tout ce qui pouvait se passer dans l'organisation. Personne ne tentait de le contredire et d'apporter des idées nouvelles, car ces dernières étaient jugées irrecevables à ses yeux. Le lien relationnel avec l'équipe de travail, précise-t-il, était médiocre, car l'organisation ne permettait pas les échanges constructifs entre les membres du personnel. Il dit que le personnel est sous l'emprise du dirigeant et qu'avec le temps, le personnel a perdu son identité propre en devenant le prolongement de ce dernier. Il souligne que le personnel s'est transformé en « mini-moi » n'osant le contredire.

Il se sert de tout cela, pour lui. Tout ce que c'était cette affaire-là, c'était son ego à lui.

#### 7.4.6 *L'expérience sur le plan contextuel*

Selon Michel, les éléments contextuels générant une démotivation sont le manque de communication avec son supérieur immédiat et la relation difficile avec lui.

En prenant un recul, Michel a constaté l'ampleur du contexte. Il dit qu'il a manqué de lucidité face à l'ensemble des faits posés par le hiérarchique durant tout ce temps. Il ajoute que maintenant, il perçoit qu'il ne faisait pas réellement partie des plans de la relève de l'entreprise familiale. « Je n'ai rien à voir dans la patente. Si j'avais eu droit à la patente, ça ferait longtemps qu'il se serait tassé. Mais, il ne veut pas ». Son désir de devenir propriétaire aurait causé de l'obscurité dans sa lecture de la réalité, notamment sa lecture des comportements de son supérieur immédiat.

Ça m'a pris du temps à comprendre. Je suis enragé et déçu de voir quel genre de parents que j'ai. Ça génère de la colère, car tu ne savais pas à qui tu avais affaire et là, tu le découvres. Et, pourtant, je suis un détecteur de personnes, mais lui, je ne l'ai pas détecté.

### 7.5 **La dimension de l'efficacité**

#### 7.5.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne efficace** – Pour Michel, les éléments significatifs à ce sujet sont le professionnalisme par l'écoute et la saisie des besoins de la clientèle. Il ajoute également la proaction, l'ardeur, l'assiduité, le respect des procédures et l'efficacité dans les dossiers clients et l'utilisation de bonnes méthodes de travail.

**Évaluation de son niveau d'efficacité** – Michel estime que son niveau d'efficacité est à 100 % lorsqu'il coordonne les projets et à 0 % lorsque le supérieur immédiat est impliqué. Le sujet perçoit que ses collègues l'auraient évalué à 30 % en considérant que les évaluations seraient mitigées entre eux et à 0 % pour le

supérieur immédiat, car il est incapable de valoriser quelqu'un d'autre que lui-même.

La patente, c'est moi qui la *drivait*. La partie service, de maintenir la flotte en place et l'efficacité des techniciens, c'est moi, mais au détriment de mes ventes. Quand lui [le père] n'est pas impliqué, 10 [sur 10], mais quand lui tombe dedans, un paquet de trouble, 0. Je ne sais pas comment je suis perçu de mes collègues parce que je fais la partie qu'eux ne sont pas capables de faire.

**Perception de sa perte d'efficacité** – Pour Michel, le manque d'efficacité est associé à sa surcharge de travail, car il devait se débrouiller seul sans aide additionnelle, peu importe la quantité de clients qu'il gérât, avec un système administratif désuet ainsi que du personnel peu efficace et avec un niveau de responsabilité peu convenable.

Oui, mon département n'est pas efficace. C'est ce que je traîne depuis longtemps. Il y a tellement de patentes qui font que mes dossiers ne sont pas efficaces. Il y en a trop, j'ai mon manteau sur le dos et je dois répondre aux clients qui arrivent. Je lui explique depuis longtemps, mais il ne comprend rien là-dedans. J'essaie d'expliquer et les gens le transfèrent à l'autre.

Cependant, il dit qu'il était efficace devant la clientèle et dans les situations d'urgence et de pression. Il précise que ces situations lui permettaient de dynamiser sa pensée et souvent lui redonner l'adrénaline nécessaire vers la meilleure solution recherchée pour le client.

Oui, plus que c'est difficile, plus que je trouve mon efficacité. Je deviens un laser. Plus que je suis pris au mur, plus que je deviens efficace. C'est ma grande caractéristique. Je suis capable d'étirer un élastique en toute situation et de façon extrême, les délais... Quand, je deviens réellement coincé, c'est là, que je trouve des solutions, je deviens carrément laser. Ça, j'ai déjà parlé de cela avec quelqu'un d'autre et je suis efficace. J'ai une capacité, je ne sais pas, c'est de l'ivresse mentale.

**Évènement déclencheur de sa perte d'efficacité** – Michel associe sa perte d'efficacité à l'augmentation du volume de dossiers clients sans structure et sans ajout de personnel. Il mentionne que l'entreprise a quadruplé ses ventes. « Ç'a toujours été. Lorsque c'était une petite population d'équipements, j'avais beaucoup

plus de temps. Mais, ç'a quadruplé et on est la même équipe. Ça n'a pas de sens ». Il souligne qu'en plus de manquer de temps pour compléter ses dossiers, il se faisait déranger continuellement par son supérieur immédiat pour qu'il le décharge de certaines tâches.

Non, c'est à un moment donné, tu lui dis d'arrêter de te déranger afin que les choses avancent. Je prends toujours mon temps pour faire l'agenda des autres. Et le premier qui génère ça, c'est lui.

**Perception des changements** – Michel dit que les changements doivent être évalués dans leur contexte. Il ajoute qu'il n'est pas nécessaire de changer les procédures qui sont correctes compte tenu de la réalité. « Pas nécessairement, il y a des affaires qui sont bonnes ». Il précise qu'il lui est difficile de faire comprendre à son supérieur immédiat qu'en aucun temps, les dirigeants ne doivent laisser la machine décider à leur place.

Mais souvent, lorsqu'on parlait de systèmes, je pouvais dire que ce n'est pas le système téléphonique qui décide, mais que c'est bien la personne qui décide. Souvent, lui, il a la conception qu'il ne veut pas s'occuper de rien, il se dit que les systèmes, les ordis, les machines vont faire la *job* d'un humain.

Michel n'a vécu aucun changement dans l'organisation. Son supérieur immédiat était réfractaire à tout ce qui lui était demandé comme changements liés aux méthodes de travail. « Il n'y en a pas, c'est le jour de la marmotte. Il n'y en a pas, c'est un gars qui a la tête dans le sable. C'est une autruche ».

Il dit qu'il prend des initiatives seulement auprès de ses clients, car ailleurs, il déclare que c'était de la perte de temps. « Les initiatives, il n'y en a pas devant eux autres, mais seulement devant le client. Avec les autres, ça ne donne rien, c'est continuellement non ».

### 7.5.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Michel éprouve de l'isolement, du retrait et du désengagement à l'intérieur de sa sphère professionnelle. Il précise qu'il se sent isolé et retiré, car la culture de l'organisation ne permettait pas que ce soit autrement. Il mentionne que son supérieur immédiat avait un ego surdimensionné et il était isolé dans sa tour d'ivoire



sans vision de l'avenir. Et, il ajoute que, par ce comportement, son père isolait son personnel.

Isolé, c'est mon cas. Retiré, c'est mon cas et c'est son cas aussi. Lui, il fait à semblant, l'entreprise est seulement son ego, juste la présentation de son ego. Il a la tête dans le sable. C'est sûr qu'isolé et retiré, c'est ça la culture de l'entreprise.

Michel souligne qu'il venait progressivement à se désengager au rythme de son ouverture à percevoir la réalité. Il dit que sa perception a été embrouillée par ses illusions et son désir de reprendre l'entreprise familiale.

Engagé, lui il est engagé dans ses petites affaires. Moi, je suis engagé dans tout le reste. Oui, peut-être désengagé après une grosse tempête. Je dis : arrange-toi, mange de la merde, c'est des choses que je ne disais pas avant, mais que j'ai dites dans les derniers mois.

#### *7.5.3 L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Michel, l'expérience de démotivation se manifestait par des comportements rendant le travail moins efficace, car il procrastinait sur la partie cléricale de ses dossiers clients. « J'ai oublié d'envoyer mes prix. Les clients rappelaient, car je n'avais pas finalisé mes dossiers de location ou de contrat. Ils demandaient d'avoir leur facture. Je l'avais dans face ». Il évoque qu'il ne travaillait pas machinalement, car il est perfectionniste et il aimait structurer les procédures.

Non, non moi, je suis un taponneux, c'est mon côté perfectionniste, je veux que tout soit correct. Je suis en train de prendre une commande et je suis dans mon formulaire et si j'ai une idée, je vais changer le formulaire. Je vais le faire tout de suite. Et, je suis habitué d'être dans une patente désorganisée et j'essaie de m'organiser pareil.

#### *7.5.4 L'expérience sur le plan relationnel*

Michel mentionne qu'à l'intérieur de cette culture d'entreprise familiale, les relations interpersonnelles ne peuvent qu'être mauvaises, car les décisions sont prises seulement sur le lien d'autorité que détient le père. « Mauvaise [relation], ce que je dis, ce que je veux, ce que j'essaie d'implanter, le lendemain, c'est défait par quelqu'un d'autre ». Michel ajoute que le supérieur immédiat agissait avec le personnel de façon colérique et autoritaire.

Très mauvaise [relation], parce qu'il ne sait pas où il s'en va. Les agressions verbales sont autant sur la façon que tu te stationnes que sur la façon que tu peux avoir placé ton manteau sur la patère, comment ton bureau est, comment tu complètes des dossiers. Il n'y a pas de règles. Pas de méthodes, rien.

#### 7.5.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Méthode en place** – Selon Michel, l'entreprise fonctionnait avec une structure médiocre utilisant les moyens administratifs à son minimum. Le problème, explique-t-il, venait du manque d'analyse globale de l'organisation amenant une structure parcellaire de tâches sans en connaître les impacts sur le cycle administratif. Il précise aussi que ses parents n'étaient pas formés en administration et ne détenaient pas les connaissances sur le fonctionnement des systèmes administratifs.

Tu reçois une facture d'un client, tu as une liste de prix, c'est le fournisseur qui décide comment tu la rentres dans ton système d'inventaire, ce n'est jamais toi. Ça fait 25 ans que ça dure. C'est fâchant. Ils [les parents] n'ont jamais d'affaire là-dedans.

**Relever de nouveaux défis** – Michel souligne qu'il aurait aimé relever les défis en prenant en charge son service des ventes. Il aurait pu le structurer pour qu'il puisse atteindre les objectifs qu'il s'était fixés. Il dit qu'il visualisait cette situation par un bureau fermé, séparé physiquement de son supérieur immédiat, par l'embauche d'une assistante lui permettant de le dégager du clérical et par une structure organisationnelle adéquate.

Je salivais. Je savais que je ne serais pas avec eux autres. Moi, je sais quoi faire. C'est juste ça que je voulais implanter pour mon département. Je n'ai même pas de porte dans mon bureau. Alors, je voyais un bureau avec une porte et une assistante.

### 7.6 **Les stratégies d'adaptation**

Comme stratégies d'adaptation, Michel utilise ses capacités à se remettre des revers et à faire face à l'adversité. Il mentionne qu'il transfère du savoir-être, acquis de ses rôles de footballeur et d'entraîneur de football, dans le domaine du travail. Il fait aussi usage de stratégies d'adaptation telles que la persistance et le goût du dépassement. Il explique qu'en ne voulant jamais lâcher, en faisant et

refaisant et qu'à travers les victoires et les défaites, on y retrouve du positif notamment quelque chose à apprendre et qu'en fin de compte, il en résulte une meilleure performance.

C'est un legs. Même s'il y a beaucoup de controverse, j'ai appris dans le sport qu'on se devait de le faire un point, c'est tout. Il n'y a pas d'excuses, on le fait. Je *coache* encore, c'est le mode de zombie qui s'installe et qui se fait. Tu deviens sur l'automatique.

### **7.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Michel**

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant les connaissances et les compétences de Michel, sont liées à une absence d'intérêt des dirigeants pour les nouvelles technologies et au manque d'appui de la part de la direction envers son personnel. Aussi, l'organisation n'aurait pas su intégrer les nouvelles technologies comparativement à la concurrence et elle ne favoriserait ni le changement ni la formation. La culture organisationnelle, qualifiée d'austère et de déficiente par Michel, a un effet démobilisateur sur le plan personnel. Après deux années d'essais et erreurs pour s'approprier les compétences du domaine de la vente, Michel s'est donné des moyens pour réduire l'écart entre ses acquis et les requis en se documentant sur les techniques de vente. Le milieu de travail perçu comme étant plus archaïque sur le plan technologique ne s'ouvre pas à l'acquisition de nouvelles compétences du domaine de la vente, ce qui influe négativement sur le portefeuille de compétences de Michel. La structure organisationnelle n'était pas structurée, ce qui a amené une surcharge de travail par des pertes de temps et des situations d'urgence continuelle. Elle n'a pas permis l'échange entre collègues afin que les informations pertinentes puissent améliorer la performance globale. Michel prend l'attitude d'un sportif afin de gravir autant les obstacles organisationnels que ses objectifs de vente. Malgré ce comportement de combattant, Michel a éprouvé une gamme d'émotions passant de la colère à la déception pour se terminer avec une grande peine. La structure organisationnelle l'a amené à travailler deux fois plus fort. Les aspirations professionnelles n'auraient pas pu être réalisées dans cette organisation. Il a vécu des conflits relationnels majeurs avec son supérieur immédiat qui a une mentalité archaïque, ne croyant pas à la formation et qui est très

peu formé. Michel applique les nouvelles stratégies de vente en omettant d'informer son supérieur immédiat, car il serait réfractaire à cette idée.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant la motivation au travail de Michel, sont liées à l'effritement de sa motivation causé par des commentaires de son supérieur immédiat qualifiés de pernicioseux, qui a miné son estime de soi et la fierté qu'il ressentait envers son organisation. Son manque de lucidité face à l'ensemble des actions du supérieur immédiat durant tout ce temps a confirmé qu'il ne faisait pas partie de la relève de l'entreprise familiale. La démotivation est venue du manque de reconnaissance récurrente de son travail auprès de son supérieur immédiat, du manque de structure organisationnelle pour la conduite de ses dossiers et du climat organisationnel vécu comme étant malsain. Il ne laissait rien paraître auprès de la clientèle, mais son travail était affecté par sa colère auprès de certaines personnes au travail, par la procrastination concernant les dossiers clients dans la portion cléricale et par l'inertie tant sur le plan professionnel que personnel. L'absence de perception de son avenir professionnel, une perception réduite d'une éventuelle réussite d'une insertion professionnelle et une évaluation du travail liée à un moyen de gagner de l'argent ont entravé sa motivation. La relation difficile avec son supérieur immédiat, par l'interruption du projet de relève de l'entreprise familiale, l'a amené à vivre un plafonnement de carrière et à se sentir abandonné à son sort après avoir eu l'impression d'avoir tout donné, jour après jour pour l'organisation. Michel a vécu de la frustration, de la tension et du « mal-être » au travail, ce qui a provoqué une souffrance au travail le poussant à consommer de l'alcool après le travail pour s'en soustraire. Les signes physiologiques étaient une diminution d'énergie, une sensation de fatigue, une incapacité à se lier à ses proches lors des événements familiaux et une instabilité de l'humeur. Il révèle qu'il consommait de l'alcool régulièrement pour fuir sa réalité, mais qu'aujourd'hui, cela fait partie de son passé.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant l'efficacité au travail de Michel, sont en lien avec une structure organisationnelle déficiente particulièrement à l'utilisation d'un système administratif désuet et sans aucun changement dans les opérations malgré l'accroissement du volume des

ventes. Ces manques au niveau de l'organisation du travail ont causé une surcharge de travail et des situations d'urgence. L'absence du travail d'équipe et le climat organisationnel sont d'autres déclencheurs de la perte d'efficacité. Les changements sont considérés comme utiles par Michel, dans la mesure où ils se font à partir d'une analyse globale du contexte organisationnel. Michel a vécu de l'isolement, du retrait et du désengagement à l'intérieur du travail. La procrastination sur la partie cléricale de ses dossiers a été un comportement qui a impacté sur son efficacité au travail. Les moyens administratifs utilisés à son minimum ont causé un manque d'efficacité dans le cycle administratif et le déroulement des opérations internes, car il n'y avait aucune analyse globale de l'organisation provoquant une structure parcellaire de tâches. De plus, les dirigeants ne sont pas formés en administration et ne détenaient pas les connaissances sur le fonctionnement des systèmes administratifs. Les nouveaux défis auraient pu être présents par le développement structurel d'un service des ventes, mais les nouvelles idées étaient freinées par le supérieur immédiat.

## 8. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE PAUL

### 8.1 La fiche technique de Paul

Âge	30 à 35 ans
Langue maternelle	Français
État civil	Union libre avec enfants
Scolarité	Attestation d'études collégiales
Revenu annuel	75 000 \$ à 84 999 \$
Lieu de travail	Entreprise privée, non syndiquée
Secteur de travail	Service
Statut	Professionnel
Expérience sur le marché du travail	15 ans
Années dans le domaine	10 ans
Années dans l'organisation	3 ans
Lien d'emploi	Rompue par licenciement
Période d'obsolescence	Présentement et depuis 2 ans

### 8.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle

Paul détient une attestation d'études collégiales en assurance de dommages et expertise en règlement de sinistres. À la suite de cette formation, il est entré sur le marché du travail à titre d'expert en sinistre. Il a œuvré pendant dix ans dans ce

domaine. Dans les trois dernières années, il travaillait dans une organisation privée et non syndiquée. Après la venue de nouvelles technologies, ce milieu a dû revoir ses façons de faire. Le personnel a donc dû acquérir de nouvelles connaissances en technologie de l'information. Paul n'a pas aimé travailler pour cette organisation. Il allègue avoir subi du harcèlement psychologique de la part de ses supérieurs immédiats. De plus, il n'appréciait pas ses collègues.

En ce qui a trait aux résultats à l'échelle Obsolescence professionnelle, Paul obtient 53 %, zone jugée « critique ».

### **8.3 La dimension des connaissances et des compétences**

#### *8.3.1 L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne compétente** – Paul affirme que, pour lui, les éléments significatifs par rapport à la compétence d'une personne sont la capacité de foncer, de contrôler ainsi que de désamorcer les situations de crise. On retrouve également les notions de responsabilité et de performance ainsi que de professionnalisme.

**Évaluation de son niveau de compétence** – Paul est incapable d'estimer son niveau de compétence et devient très émotif lorsqu'il en parle. Il mentionne qu'à une certaine époque, son supérieur immédiat et ses collègues lui auraient attribué de 80 % à 90 %, mais qu'avec les deux conflits successifs avec des supérieurs immédiats, ses évaluations seraient à 0 %.

Aux échelles Compétence (*soft*) et Désir d'apprendre, il obtient respectivement 48,5 %, zone jugée « critique » et 67,5 %, zone jugée « faible ».

**Perception de ses connaissances et ses compétences** – Paul dit qu'il possédait les compétences nécessaires pour régler les dossiers qui lui étaient attribués. Il précise qu'au début de sa carrière, il atteignait un bon rendement au travail par l'exécution de dossiers de qualité et par la rapidité à fermer ses derniers. Il évoque que les collègues de son premier milieu de travail le considéraient comme étant la relève des patrons de l'organisation. « J'avais beaucoup de bons commentaires et j'aimais ça ».

**Évènement déclencheur de son manque de compétences** – Paul attribue l'évènement qui a amené son manque de compétence à son insertion dans une nouvelle organisation à la suite d'un licenciement. Il souligne que ce changement d'employeur a créé un écart entre deux contextes de travail. Le premier contexte était basé sur la qualité des dossiers avec des moyens informatisés de base, alors que le deuxième était basé sur la quantité de dossiers avec un système informatique qui régissait les tâches par des procédures d'exécution. Face à cette nouvelle réalité, Paul vivait une surcharge de travail et il ne parvenait pas à compléter les dossiers plus complexes dans le temps requis. « Oui, des dossiers super pointilleux avec une grosse surcharge de travail, peu de temps à consacrer à ces dossiers-là qui exigeaient plus de temps ».

### 8.3.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Paul éprouve de la confusion entre son ancienne configuration identitaire qui est positive et sa nouvelle qui est dévalorisée. Il précise qu'il a passé de « *Héro à zéro* » en très peu de temps. Il ressent de la morosité, du stress, de la nervosité et de l'anxiété. « Nervosité, anxiété, stress étaient là ».

### 8.3.3 *L'expérience sur le plan comportemental*

Paul mentionne qu'il avait un comportement opposant passif prédisposant négativement aux apprentissages. Il évoque qu'il avait une attitude fermée lorsqu'il devait s'informer sur un problème lié au système informatique. Il dit qu'il agissait machinalement dans ses dossiers. « Ouf, je me disais qu'il fallait que je le fasse. Je recevais des courriels pour me dire de le faire, mais je n'y arrivais pas ».

### 8.3.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

Paul affirme qu'à la suite d'une formation, son supérieur immédiat ne s'attendait à rien parce qu'elle était inappropriée. Il déclare que lorsqu'il avait des dossiers complexes, ce supérieur les référait à une autre unité qui devait fournir les renseignements nécessaires afin qu'il puisse les compléter. Il ajoute qu'à l'intérieur de cette organisation, les tâches sont parcellisées. « Là-bas, tout est subdivisé ». Il déclare qu'il fait tout le travail. « En fait, je faisais tout leur *job* ».

De plus, il mentionne qu'il n'a pas reçu le soutien qu'il aurait voulu obtenir pour apprendre le fonctionnement du système informatique en raison de la durée de la formation et du comportement inapproprié de la secrétaire mandatée pour dispenser la formation.

Chez le dernier employeur, une journée [de formation sur le système informatisé], tu t'en vas à Québec et tu reviens. Le système informatique, j'ai trouvé ça dur. Il y a des collègues qui travaillent là-bas. Il faut poser des questions, mais ils t'envoient te promener. La secrétaire te raccroche la ligne au nez. Elle faisait ça à tout le monde. Elle ne voulait pas te montrer comment cela fonctionnait.

#### 8.3.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Obstacle lié à la formation** – Pour Paul, la surcharge de travail, la complexité des systèmes informatiques et les nombreuses procédures informatiques pour administrer et compléter les dossiers semblent être les obstacles aux changements. Il précise qu'après une formation, le travail n'arrêtait pas d'entrer et que ces situations le mettaient en colère. « Oui, c'est trop. La formation pendant une journée de temps, le travail ne s'arrête pas. Tu es drôlement plus fâché à ton retour ».

Tout est compliqué. La procédure était hallucinante, il y a des pertes de temps. Il y a plusieurs systèmes informatiques et le système de paiement est un système de codes. Tu dois apprendre les codes.

**Modification à la suite d'une formation** – Paul affirme n'avoir rien modifié après une formation, car les dossiers se ressemblaient et ne requéraient pas de nouvelles connaissances. « Non, non, les dégâts d'eau. Ça ne donne rien. Tu le sais déjà ».

De plus, Paul mentionne que les formations ne donnaient absolument rien et que ces dernières étaient juste des moyens d'enrichir l'organisation mandataire. « C'est des formations qui ne donnent absolument rien. C'est juste de l'argent pour les enrichir. Ça ne donne absolument rien ».



## 8.4 La dimension de la motivation

### 8.4.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne motivée** – Pour Paul, les éléments significatifs à ce sujet sont le plaisir, la joie, l'aisance au travail ainsi qu'une charge de travail adéquate et axée sur le service à la clientèle.

**Évaluation de son niveau de motivation** – Paul estime que son niveau de motivation est à 90 % pour la clientèle et à 0 % pour l'employeur. Il allègue qu'il était préoccupé beaucoup plus par le service à la clientèle que par les demandes administratives de l'employeur. En ce qui concerne sa perception des évaluations de ses collègues et de sa supérieure immédiate sur son niveau de motivation, il juge que son évaluation aurait été sensiblement égale à son évaluation la plus haute. Il souligne que ses collègues lui auraient attribué de 80 % à 90 % et il lui semble impossible de donner une évaluation pour sa supérieure immédiate ainsi que pour ses collègues.

À l'échelle Motivation, Paul obtient 50 %, zone jugée « critique ».

**Perception de sa perte de motivation** – Paul mentionne avoir vécu de la motivation au début de sa vie professionnelle, tout particulièrement par la réussite professionnelle qu'il a obtenue rapidement.

J'étais beaucoup motivé au travail. Moi, lorsque j'ai commencé, pour quelqu'un de normal, ça prenait au-dessus de 20 ans avant de faire des pertes majeures. Moi, lorsque j'ai commencé à faire des pertes majeures, j'avais seulement un an et demi d'expérience. Après deux ans, j'ai fait des pertes majeures qui ont passé à la télévision. Mon patron me léguait des dossiers difficiles et il avait confiance en moi.

Aussi, il ajoute que la motivation passait par la liberté d'action et l'équilibre entre le travail et les loisirs ainsi que par sa soif de performance et de reconnaissance.

Je recevais des cartes de Noël de mes assurés. Je suis déjà allé à un souper avec le président de la compagnie en lien avec un dossier que je venais de régler et lors de ce souper, j'ai reçu des félicitations.

Mon salaire a augmenté de façon exponentielle.

Il me donnait des journées de congé, etc. Il était très humain. Je capotais. Le vendredi arrivait et je faisais presque une dépression. J'avais trop hâte au lundi. J'avais un bon partage, un très bon équilibre. Durant mes heures de travail, je pouvais prendre du temps pour aller faire du vélo.

Paul souligne qu'il a perdu sa motivation à la suite de son congédiement. Après cela, il s'est réinséré rapidement chez un compétiteur en revivant des conflits interpersonnels semblables avec les supérieurs immédiats au sujet de sa performance au travail, ce qui a provoqué chez lui une perte totale de motivation.

Oui, c'est certain. Lorsque le nouveau patron est arrivé et qu'il nous est rentré dedans. Nous étions six à partir. Ce bout-là, je ne l'ai pas compris. Je n'ai pas compris pourquoi le président, la personne qui me voyait aller depuis 5 à 6 ans, m'a laissé partir comme si de rien n'était. Comme si j'étais une pièce très très remplaçable dans une compagnie. Je suis parti ailleurs, dans une autre compagnie. Et là, je me suis fait rentrer dedans par d'autres *boss*. J'ai reçu des courriels de méchanceté parce que je n'étais pas assez bon, je n'étais pas assez vite, parce que je refusais du travail, que ça faisait plusieurs fois qu'ils m'expliquaient de ne pas faire ça.

Il ajoute qu'il trouve toujours la motivation face à la clientèle afin de les aider dans leur réclamation, mais que ces situations devenaient de plus en plus difficiles.

Je n'avais pas le choix et j'essayais de la trouver cette motivation, car je ne voulais pas pénaliser les personnes. Cependant, j'étais de moins en moins capable de régler les situations. Je vivais beaucoup de problèmes qui étaient reliés à ça.

**Évènement déclencheur de sa perte de motivation** – Paul associe sa perte de motivation à son congédiement par l'organisation. Il était vénéré par le président, précise-t-il, pour son travail. Il a subi un choc psychologique lorsqu'il a constaté que la reconnaissance de l'organisation n'était plus là. De surcroît, il allègue que le mépris de son supérieur immédiat de l'autre organisation l'a amené à douter de lui-même jusqu'à le détruire totalement. Il souligne qu'il a subi une descente sociale considérable par son salaire et son statut d'emploi.

La perte de la *job* du début que j'aimais beaucoup. Arrivé dans une entreprise qui me calculait comme étant un moins que rien, pas loin. À très haut, je me suis retrouvé à très bas. J'ai eu une méchante *drop* de

salaire. Je ne gagnais pas loin de 100 000 \$ au premier emploi, puis 50 à 60 000 \$ à l'autre emploi.

**Évaluation portée sur sa fierté au travail** – Paul estime qu'il n'était pas fier, autant de son équipe de travail que de l'employeur. Il stipule qu'autant l'organisation que les supérieurs immédiats cultivaient la terreur auprès du personnel en place. Il ajoute que son supérieur immédiat ne considérait pas son personnel et qu'il avait des propos assassins envers lui.

Ils nous surmenaient et ils n'étaient pas à notre écoute. On était calculé comme étant des moins que rien. Bref, c'est ça. Il y en avait un qui s'exprimait comme cela : tu es très chanceux de travailler pour nous, tu devrais nous payer pour travailler ici. Jamais de *bonus*, jamais de bons commentaires. Quand je suis parti, le grand *boss* me disait que j'avais foiré dans un dossier.

Paul stipule qu'il n'estimait pas plus son équipe de travail que l'organisation allant jusqu'à les qualifier d'imbéciles. « Non plus. C'était tous des connards ».

**Perception de son avenir professionnel** – À partir d'aujourd'hui, Paul aimerait ne plus sacrifier sa famille pour un emploi. « L'avenir professionnel, bref, il y en a qui sacrifient leur famille pour ça. Pas moi. C'est non, plus maintenant ».

**Perception de la réussite d'une insertion professionnelle** – Paul évalue son niveau de réussite à enclencher des démarches d'emploi à 0 %. Il perçoit qu'en travaillant dans son domaine, il redonnerait à un autre employeur l'occasion de lui faire revivre une situation similaire et désastreuse.

Se faire taper dessus, encore et encore, parce que lorsque je suis allé d'une entreprise à une autre, c'est toujours la même chose qui se répétait. Les gens de ce domaine ne sont plus capables.

**Perception du sens du travail** – Paul mentionne qu'il considère son travail comme la mort, car son médecin l'a pris juste à temps avant qu'il ne se suicide. « La mort. C'était vraiment cela. Si ce n'avait pas été du médecin, je ne serais pas devant toi ». Il considère ne pas avoir le choix de travailler pour obtenir un gros revenu, car il mène un rythme de vie effréné et doit répondre à de grandes

obligations familiales. Il précise qu'il veut maintenir sa classe sociale et les prestiges qui s'y rattachent.

Je n'avais pas le choix par obligation personnelle et l'argent. Je pouvais m'acheter ce que je voulais. Ce n'est pas parce que je dépense énormément, mais lorsque j'ai le goût de quelque chose, je vais me l'acheter. J'ai une certaine classe sociale. Ma blonde, elle, n'a pas de poste à temps plein. Alors, je dois faire vivre la famille avec tout ce que cela exige. C'est certain, pour moi, cela faisait lourd sur mes épaules.

#### 8.4.2 *L'expérience sur le plan affectif*

**Plafonnement de carrière** – Pour Paul, le plafonnement de carrière est rattaché à une incapacité à progresser dans sa sphère professionnelle en raison de la structure organisationnelle, notamment les tâches parcellisées et la relation avec les supérieurs de l'organisation. « C'est sûr que oui, je ne faisais que des dégâts d'eau, je ne faisais que ça. Il n'y avait pas d'avancement possible ».

**Frustration, tension et « mal-être » au travail** – Paul avoue avoir ressenti de la frustration parce qu'il ne pouvait pas obtenir de compréhension de la part de sa supérieure immédiate sur ses besoins et ses contraintes au travail. Ce qui, souligne-t-il, lui donne le sentiment d'être seul avec ses problèmes. De plus, il mentionne qu'il vivait de la tension psychique par la surcharge du travail et par les appels des clients lors de son congé de maladie. Il ajoute qu'il a vécu du « mal-être » au travail, car l'organisation ne témoignait pas de reconnaissance pour le personnel et tout ce qui importait aux supérieurs n'était que la rentabilité de l'organisation.

Oui. La frustration, car tu as l'impression que ton employeur ne te comprend pas. Frustré, angoissé parce que tu as l'impression d'être seul. Tu en parles à d'autres et tu vois que tu n'es pas seul, mais tu es quand même un cas unique. Tension oui, car avec la quantité de travail que tu as à faire, tu es toujours surmené. Tension toujours aussi, car tu te demandes comment tu vas arriver à faire le travail. Lorsque j'étais en congé de maladie, les gens m'appelaient à la maison. Beaucoup de tension. Le « mal-être », oui lorsque nous avions des réunions de groupe, au golf c'était une belle soirée, mais ils parlaient de leur nouveau système informatique de X millions. Ils nous mentionnaient que nous allions devoir traiter encore plus de dossiers.

#### 8.4.3 *L'expérience sur le plan somatique*

Paul a des signes physiologiques tels qu'une diminution d'énergie, une sensation de fatigue, une prise de poids et une modification de l'appétit. Il révèle qu'il consomme de la bière et du vin chaque jour.

Je ne dormais plus. Je me réveillais tout le temps. Je me suis mis à boire. J'avais tellement de difficulté à gérer tout ça qu'il me fallait boire pendant la journée.

#### 8.4.4 *L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Paul, l'expérience de démotivation se manifestait sur le plan personnel par des propos colériques, des gestes inappropriés et une patience réduite au minimum auprès de ses enfants et de sa conjointe. Sa démotivation s'exprimait également par de la rage qui l'amenait à ne plus avoir d'énergie et par l'inertie dans les tâches liées à la vie familiale.

Par un sentiment d'épuisement général, d'anxiété sévère, de troubles du sommeil et de démoralisation de tout. Je venais à crier après mes enfants. Je leur donnais des tapes. Je voulais passer ma blonde par la fenêtre. J'avais zéro patience. J'avais tellement de rage en dedans de moi. C'est drôle, autant j'avais de la rage en dedans de moi, par exemple un boxeur qui est enragé, on dirait de lui qu'il est dedans et qu'il va gagner par cet état, tandis que moi contrairement à lui, ma rage faisait en sorte que j'étais complètement vidé, exténué. J'avais de la difficulté à aller me coucher, à bouger. Changer un poste de télévision me demandait trop d'énergie.

Paul déclare que l'expérience de démotivation se manifeste sur le plan professionnel par de la frustration et de la colère qui se transposaient en manque d'ouverture et en opposition. Il précise qu'il se rebellait contre la pression que l'organisation lui faisait subir. Il mentionne aussi qu'elle s'exprimait par l'inertie au travail et par des pratiques malveillantes.

Autant qu'il me mettait de la pression que moi, j'essayais d'en faire le moins possible. Je n'allais plus sur la route. J'avais tellement de dossiers que je ne voulais pas me battre contre. J'ai payé des clients qui n'auraient pas dû être payés. Je m'arrangeais lorsque le sous-sol était tout moisi, je demandais à mon évaluateur de prendre des photos, de me les *shipper* et on payait le sous-sol. Vraiment, si j'avais pu les désavantager, je crois que je l'aurais fait. Juste pour leur redonner la

monnaie de leur pièce, mais je ne l'ai pas fait. J'ai essayé le plus possible d'être correct même si eux n'étaient pas humains. Moi, je me disais que je ferais les choses humainement.

#### 8.4.5 *L'expérience sur le plan relationnel*

Selon Paul, l'équipe de travail était aussi démotivée et en surcharge de travail que lui. L'organisation installait un climat de rivalité, d'hostilité et de compétitivité afin d'obtenir toujours de meilleures performances.

Bref, c'était impossible de le faire [*job*]. Tout le monde, tout le monde vivait la même affaire. Ce gars-là s'est fait renvoyer. Il nous poussait, poussait et poussait et voulait nous isoler. Je détestais mon travail. J'avais de la difficulté à faire la part des choses. Tu penses que c'est toujours toi le problème.

#### 8.4.6 *L'expérience sur le plan contextuel*

Paul évoque les éléments contextuels générant une démotivation, tels que le manque de communication avec son supérieur immédiat, de reconnaissance et de liens constructifs entre collègues.

### 8.5 **La dimension de l'efficacité**

#### 8.5.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne efficace** – Paul affirme que les éléments significatifs à ce sujet sont le professionnalisme, l'écoute active du client afin de saisir son besoin, l'accompagnement adapté selon la personnalité du client, l'exécution des ententes et l'efficacité par l'utilisation de bonnes méthodes et la rapidité.

**Évaluation de son niveau d'efficacité** – Paul estime que son niveau d'efficacité est à 50 %. Il juge que ses collègues l'auraient évalué à 50 % en considérant qu'ils vivent tous la même réalité et à 0 % de la part de sa supérieure immédiate, car le niveau d'exigences dépassait ce qui est humainement possible.

**Perception de sa perte d'efficacité** – L'efficacité est là pour Paul. Il précise qu'à l'aide de son réseau de partenaires, il arrive à traiter beaucoup de dossiers. Il

mentionne que ses partenaires agissent avec leurs compétences distinctives, ce qui lui permet de coordonner les opérations à distance afin de compléter ses dossiers.

Je n'allais plus sur la route. Je faisais des *cash out* avec mes clients. J'avais un entrepreneur, je faisais toujours affaire avec le même, car je savais qu'il me comprenait. À la fin, je l'appelais et je lui disais où aller, voilà. Lui, il savait et il prenait les photos que j'avais besoin. Je m'étais fait un système qui fonctionnait. J'étais seulement là pour faire coordonner les choses. Alors, j'étais très efficace.

Paul souligne qu'en dernier, il lui était de plus en plus difficile de parvenir à faire face à la surcharge de travail, malgré son fonctionnement qui lui permettait d'être efficace.

Mais, j'y arrivais même plus à la fin. Je ne faisais presque plus rien. Je ne faisais que les chèques. Et, j'éteignais les feux. C'est tout. J'avais de la difficulté à arriver. Efficace, ça roulait ça roulait en *tabarouette*.

**Évènement déclencheur de sa perte d'efficacité** – Paul associe sa perte d'efficacité à la surcharge de travail causée par le nombre de dossiers clients qui lui était octroyé. Il précise que l'organisation lui fournissait dix-huit réclamations par semaine comparativement à deux ou trois dossiers qui lui étaient demandés par son ancien employeur.

À un moment donné, j'avais 18 réclamations à faire par semaine. C'était une très grosse charge de travail. Habituellement, un ajusteur, si je regarde vraiment, il devrait avoir deux à trois réclamations par semaine, c'est déjà une bonne charge de travail.

**Perception des changements** – Paul mentionne qu'avant, il voyait les changements comme des défis à relever et que maintenant, il les considère comme des obstacles parce qu'il craint de tout perdre et de commettre l'irréparable.

Ouf! Avant, je vous dirais que c'était le défi. J'étais content et je voulais montrer comment j'étais bon. Je pensais retrouver la même chose qu'avant. Mais, maintenant je ne vois plus ça de la même façon. Je vois ça plutôt comme un obstacle parce que là, c'est ça. J'ai peur de retourner au travail. J'ai peur de replonger, de tout perdre, mes enfants, ma blonde, j'ai peur de me suicider.

Les changements technologiques sont dispendieux et nuisibles selon Paul. Ces changements apportent une dévaluation de l'expertise acquise sur le terrain au

détriment d'un contrôle opérationnel excessif. Il y voit aussi des moyens de standardiser le travail et de comparer la performance entre le personnel d'une même unité.

Ils [changements technologiques] ont nui. Cela a nui. Ça a coûté 5 millions. Il aurait engagé 4 ou 5 personnes, ça n'aurait jamais coûté cela, mais ils ont acheté un système qui ne fonctionne pas, mais le système sait si tu as appelé l'assuré rapidement, si tu as fait ton chèque rapidement. Si... si... Il regarde si tu as bien pris des notes. Tout cela est quantifié, calculé, pondéré. Au lieu d'alléger le travail, de valoriser ton personnel, il croit au système. Et avec le système, il peut voir si tu es bon. Tout pour te restreindre. Te faire peur, te comparer avec les autres. Tu ne peux jamais être bon avec un système.

#### 8.5.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Paul éprouve de l'isolement, du retrait et du désengagement à l'intérieur de sa sphère professionnelle. Il précise qu'il se sent isolé et retiré, car la culture de l'organisation favorisait la compétition entre les ajusteurs et le télétravail coupant les contacts avec ses collègues. Il mentionne aussi que sa supérieure immédiate avait des propos malsains à son égard, allant jusqu'au harcèlement psychologique.

Tout à fait isolé pour mieux vaincre qui disait ça? Napoléon, je crois. Travailler de chez toi, c'est difficile. Tu n'as pas de contacts avec les gens. Tu te sens toujours à part. Tu te sens un moins que rien. J'aurais un autre mot aussi désabusé.

#### 8.5.3 *L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Paul, la concentration et le jugement nécessaires pour comprendre adéquatement ses dossiers complexes n'étaient plus atteignables considérant le contexte organisationnel et son état mental. Il souligne qu'il travaillait machinalement, la plupart du temps, car il était tellement débordé. Il ajoute que le temps alloué dans les dossiers ne lui permettait seulement d'émettre des chèques.

Oui, oui, cela, les dossiers sont beaucoup plus difficiles. Mon jugement n'était plus là. J'avais de la difficulté à bien juger les choses. Je ne sais pas, j'avais de la difficulté. Je lisais mot à mot et ça ne me disait rien je pouvais lire 10 à 15 fois et je ne comprenais pas. Bref, en dernier je n'avais même plus le temps de lire.



#### 8.5.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

Avec le télétravail, les relations avec ses collègues sont restreintes. « Moi, je travaille de chez moi. C'est difficile, on ne se parle pas souvent ». Il précise qu'il avait trié sur le volet quelques collègues du domaine à qui il faisait confiance. « J'ai vite fait le tour. J'ai vite su à qui je pouvais faire confiance. Il y avait deux personnes à qui je pouvais faire confiance, mais ils étaient de l'extérieur ». Il ajoute qu'en favorisant un contexte compétitif, l'organisation n'établissait pas de saines relations entre collègues. « Mes relations avec mes collègues ont toujours été correctes, mais ça ne veut pas dire que je les aime ».

De plus, il souligne que son supérieur immédiat lui suscitait l'indignation par ses propos opportunistes, méprisants et déshumanisants.

Zéro et une barre. Il s'en foutait. Lorsque je lui ai dit que je démissionnais, il ne voulait pas me donner mes journées de maladie, car pour lui, je lui devais bien ça. C'était un abruti. Il me faisait sentir comme un moins que rien.

#### 8.5.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Méthode en place** – Selon Paul, les méthodes pouvaient convenir, mais le système informatisé venait alourdir les tâches au lieu de les simplifier. « Je crois que les méthodes en place étaient efficaces, mais c'était seulement la grande charge de travail du système informatique qui les rendait inefficaces ».

Il mentionne que l'organisation de travail n'était pas optimale, car elle ne fournissait pas les moyens appropriés pour rendre le travail productif. De plus, précise-t-il, l'organisation ne semblait pas vouloir améliorer la situation, notamment lors de bris et de défauts d'appareils essentiels aux tâches quotidiennes.

Descendre la surcharge de travail. Pendant quatre mois de temps, je n'ai pas eu de *fax* et de scanner. Il fallait que je prenne mon appareil photo et que je numérise tout cela, car rien ne fonctionnait. On ne voyait rien sur les factures parce que ç'avait été pris avec un appareil photo. Je n'étais pas capable de faire parvenir mes choses aux autres. Aussi, j'avais deux boîtes vocales sur Internet où je ne parvenais pas à

recupérer les messages. Lorsqu'ils ont vidé ma boîte vocale, il y avait 200 messages, mais ils s'en foutaient.

**Relever de nouveaux défis** – Pour Paul, le désir de relever des défis s'est éteint avec son congédiement de la première organisation, car il rêvait et était dédié à prendre la relève de cette dernière. À 40 ans, il se voyait président et par cela, rendre sa clientèle heureuse.

Dans la première entreprise, j'étais vu comme le futur patron. Pour moi, c'était le futur patron aussi. Je pensais qu'à 35, 36 ans, je serais le *boss* et qu'à 40 ans, j'aurais été le président.

Maintenant Paul ne veut plus relever de défis au travail et il se voit dans un travail où le climat organisationnel est harmonieux.

Honnêtement pour moi, je m'en fous un peu. Je l'ai vécu lors de la première entreprise, j'ai cartonné. Maintenant, cela me convient de faire continuellement le même travail pourvu que ce soit correct pour moi et que l'ambiance de travail soit belle, ça peut aller pour moi.

## 8.6 Les stratégies d'adaptation

Comme stratégie d'adaptation, Paul va travailler par obligation afin de conserver son rythme de vie et par crainte d'être pénalisé pour de futures possibilités d'emploi.

Je n'avais pas le choix. Je me disais souvent que si je lâchais, je perdrais tout. Je perdrais ma maison, mes enfants, ma femme. Nous serions dans la rue. Pour moi, un arrêt de travail était impossible parce qu'ils vont te demander des renseignements. L'assurance est un petit monde. Ça se parle. Je ne voyais aucune possibilité.

De plus, Paul ajoute aussi comme stratégies d'adaptation la résignation en faisant le travail machinalement et la fuite de sa réalité en consommant de l'alcool.

Ne pas avoir eu l'alcool, je ne sais pas. Ça me prenait 3 ou 4 bières et une bouteille de vin le soir afin de pouvoir faire mes journées. Pour ce que ça se ferme dans ma tête. La pression était continuellement là.

## 8.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Paul

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant les connaissances et les compétences de Paul, sont liées à un changement

organisationnel majeur qui concerne l'opération interne des dossiers clients passant de la qualité axée sur un service à la clientèle optimisée à la quantité par un système informatisé orienté vers le volume des dossiers et venant déshumaniser le travail. Plus précisément, l'effritement de compétences estimées par lui concernant la perception de ses supérieurs immédiats venant de milieux différents passe de 90 % à 0 %. Le changement d'un milieu de travail à l'autre, par exemple passant d'une organisation plus archaïque sur le plan technologique à une autre qui déploie des moyens technologiques a causé un choc majeur à Paul qui ouvre à un manque de compétences. Ce manque est lié à la gestion informatisée, qui influe négativement sur son portefeuille de compétences. Cette structure organisationnelle est venue diminuer l'apport décisionnel envers les dossiers clients et exigerait maintenant une gestion étroite des priorités, voire une gestion continue d'une surcharge de travail. Il ressent de la morosité, du stress, de la nervosité et de l'anxiété. Il a eu une attitude fermée envers l'utilisation du système informatique et il a agi machinalement dans les dossiers client. Il en vient à comprendre qu'il aurait continuellement à éteindre des feux sans obtenir de satisfaction au travail. Paul a vécu des conflits relationnels majeurs avec ses supérieurs immédiats, par exemple avec le dernier, il a vécu difficilement avec sa mentalité qu'il qualifiait de guerrière. Une mentalité qui favorise la compétition malsaine entre collègues afin d'optimiser la rentabilité de l'organisation. La surcharge de travail, la complexité des systèmes informatiques et les nombreuses procédures informatiques, pour administrer et compléter les dossiers, sont considérées par Paul comme des obstacles aux changements. Il spécifie que la formation qu'il a reçue sur le système informatique ne lui a pas permis d'augmenter ses compétences. Paul a été réfractaire à la formation continue en mentionnant qu'elle était inutile, car les dossiers ne requéraient pas de nouvelles connaissances.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant la motivation au travail de Paul, sont en lien avec son congédiement dans l'organisation où il fut considéré le meilleur employé pendant longtemps et était même perçu comme la relève du directeur général. Au début de sa vie professionnelle, il était très motivé par le succès qu'il a obtenu rapidement. Le travail était un carburant pour lui jusqu'à la venue d'un nouveau supérieur immédiat

ayant une vision différente de celle existante. À ce moment-là, il a reçu des évaluations de non-performance, ce qui a provoqué chez lui une réduction de la motivation. Il s'est réinséré rapidement dans une autre organisation et de nouveau, les conflits interpersonnels semblables avec les supérieurs immédiats en lien avec la non-performance se sont manifestés causant une perte totale de motivation. Il a subi un choc psychologique lorsqu'il a constaté que la reconnaissance de l'organisation faisait partie du passé. De surcroît, le mépris de son supérieur immédiat l'a amené à douter de lui-même jusqu'à le détruire totalement. Il a subi une descente sociale considérable par son salaire et son statut d'emploi. Sa fierté a été réduite à zéro autant face à son organisation que face à ses collègues. Le plafonnement de carrière s'est exprimé par l'incapacité à progresser dans sa sphère professionnelle en raison du changement organisationnel. L'absence de perception de son avenir professionnel et une perception réduite de sa réussite éventuelle d'une insertion professionnelle ont causé une perte totale de sa motivation. Les manifestations de la démotivation sur le plan personnel sont des propos colériques, des gestes inappropriés et une patience réduite au minimum auprès de ses enfants et de sa conjointe. Sa démotivation s'exprimait également par de la rage qui l'amenait à ne plus avoir d'énergie et par l'inertie dans les tâches liées à la vie familiale. Les manifestations de la démotivation sur le plan professionnel sont de la frustration et de la colère, qui se transposaient en manque d'ouverture et en opposition. Il se rebellait contre la pression que l'organisation lui faisait subir. La démotivation s'exprimait aussi par l'inertie au travail et par des pratiques jugées malveillantes. La perception du travail est devenue à l'image de la mort. Le médecin a été la personne qui l'a sauvé d'un suicide. Paul a vécu de la frustration, de la tension et du « mal-être » au travail, ce qui a provoqué une souffrance au travail. Chaque jour, il a consommé de l'alcool pendant et après le travail pour se soustraire de son « mal-être ». Les signes physiologiques étaient une diminution d'énergie, une sensation de fatigue, une prise de poids et une modification de l'appétit.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant l'efficacité au travail de Paul, sont en lien avec la surcharge de travail causée par le nombre de dossiers clients qui lui était octroyé. Sa perception du changement a été modifiée passant d'un défi à relever à une occasion de tout perdre et de commettre

l'irréparable. Les changements technologiques sont considérés comme coûteux et nuisibles apportant une dévaluation de l'expertise acquise sur le terrain au détriment d'un contrôle opérationnel excessif. Il y voit aussi des moyens de standardiser le travail et de comparer la performance entre le personnel d'une même unité. La manifestation du manque d'efficacité se traduit par la réduction de la concentration causant un jugement mitigé dans les dossiers clients par son état mental et par le contexte organisationnel. Il travaillait machinalement et il en est venu à être seulement un émetteur de chèques. Paul a vécu de l'isolement, du retrait et du désengagement à l'intérieur de son travail. La culture de l'organisation favorisait la compétition entre les ajusteurs et le télétravail coupait les contacts avec ses collègues. Sa supérieure immédiate avait des propos malsains à son égard, allant jusqu'au harcèlement psychologique. Les méthodes de travail sont considérées comme convenables, mais le système informatisé alourdissait les tâches au lieu de les simplifier. Il précise certains manques d'efficacité dans l'organisation de travail lors de bris d'équipements, car ils n'étaient pas remplacés rapidement. Les nouveaux défis sont présents, mais ne font plus partie de sa vie, car maintenant, il désire se concentrer plutôt sur un travail où le climat organisationnel est harmonieux.

## 9. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE STÉPHANIE

### 9.1 La fiche technique de Stéphanie

Âge	30 à 35 ans
Langue maternelle	Français
État civil	Union libre avec enfants
Scolarité	Baccalauréat
Revenu annuel	45 000 \$ à 54 999 \$
Lieu de travail	Entreprise privée, syndiquée
Secteur de travail	Transformations et fabrication
Statut	Cadre intermédiaire
Expérience sur le marché du travail	5 ans
Années dans le domaine	5 ans
Années dans l'organisation	3 ans
Lien d'emploi	Effectif – envisage une réorientation professionnelle
Période d'obsolescence	Depuis 3 ans

## 9.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle

Stéphanie détient un baccalauréat en administration et est entrée sur le marché du travail à titre de comptable. Elle a travaillé dans ce secteur pendant cinq ans, puis s'est réorientée. Pendant les trois dernières années de ces cinq ans, elle a travaillé pour une organisation privée et non syndiquée. Nouvellement achetée par une organisation états-unienne, l'organisation a dû freiner les nouveaux projets jusqu'à l'obtention de nouvelles orientations stratégiques données par la maison mère états-unienne mettant ainsi en veilleuse d'éventuelles possibilités d'avancement au personnel d'ici. Alors, elle s'est retrouvée dans un emploi qui ne requerrait plus son niveau de formation, donc sans valorisation de ses connaissances et compétences. Par ailleurs, le temps alloué pour exécuter son travail est grandement suffisant. Elle apprécie ses collègues de travail. Son supérieur immédiat est une personne agréable, mais il ne lui communique pas les informations pertinentes et ne lui confie pas de dossiers intéressants.

Enfin, à l'échelle Obsolescence professionnelle, Stéphanie obtient 53 %, zone jugée « critique ».

## 9.3 La dimension des connaissances et des compétences

### 9.3.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne compétente** – Selon Stéphanie, les éléments significatifs par rapport à la compétence d'une personne sont la connaissance et la capacité à résoudre des problèmes efficacement en tenant compte du personnel en place. Elle ajoute également les notions de responsabilité, d'adversité, de performance et de réussite.

**Évaluation de son niveau de compétence** – Stéphanie estime que son niveau de compétence est à 60 % et mentionne que son supérieur immédiat et ses collègues lui auraient également attribué ce pourcentage. Elle se trouve en inadéquation entre son niveau de formation et les tâches qu'elle doit accomplir. « Oui, beaucoup plus [compétente] que ce que le poste exigeait ».

Aux échelles Compétence (*soft*) et Désir d'apprendre, Stéphanie obtient respectivement 34 % et 57,5 %, zone jugée « critique » pour les deux échelles.

**Perception de ses connaissances et ses compétences** – En revanche, Stéphanie affirme ne pas avoir été formée adéquatement sur l'utilisation du logiciel comptable. Elle doit procéder par une série d'essais infructueux. Sa connaissance du logiciel s'acquiert par la résolution de problèmes rencontrés. Elle reçoit des informations courtes et spécifiques de son supérieur immédiat pour les résoudre. De cette façon, elle parvient à découvrir les fonctionnalités du système informatique. Ce moyen d'acquérir les connaissances sur le logiciel ne lui permettait pas de le comprendre globalement et, alors sans l'autorisation de son supérieur immédiat, elle a demandé à une collègue de lui expliquer les interactions entre les modules comptables.

Oui, sur le logiciel que l'on utilisait. Mon patron me donnait l'information au compte-goutte. Je devais faire mes expériences beaucoup par essai et erreur. Un jour, je suis allée voir une collègue de travail d'un autre service et je lui ai demandé de m'expliquer le fonctionnement du logiciel.

**Évènement déclencheur de son manque de compétences** – Stéphanie associe l'évènement de son manque de compétences aux connaissances insuffisantes concernant le nouveau système comptable utilisé par l'organisation ainsi que par ses interactions entre les modules.

### 9.3.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Stéphanie éprouve du découragement lorsqu'elle constate que son poste de travail n'exige que des compétences de base en comptabilité. Elle précise qu'à la suite de l'acquisition de l'entreprise par la maison mère états-unienne, elle s'est sentie doublement découragée. Elle voyait que toutes possibilités d'avancement seraient impossibles, ce qui venait anéantir ses aspirations professionnelles. Il était difficile pour elle de concevoir de faire des tâches qui ne lui permettaient pas d'utiliser ses connaissances universitaires.

### 9.3.3 *L'expérience sur le plan comportemental*

Stéphanie s'est vu progressivement passer d'un comportement passif à un comportement réactif prédisposant négativement aux apprentissages. Elle avait une attitude fermée lorsqu'elle devait s'informer sur un problème lié au système comptable auprès de son supérieur immédiat, car elle se trouvait toujours face à la même situation.

Refaire et refaire les mêmes choses, car cela ne fonctionnait pas. Lors d'un projet que mon patron m'avait livré, j'ai dû aller le voir à trois reprises pour changer des choses dans la façon de faire, car je n'arrivais pas à obtenir les résultats que nous devions obtenir. À chaque fois, il me disait : Ah! Oui, c'est vrai, on ne peut pas faire cela de cette façon à cause de cela et de cela. J'essayais autrement et cela ne fonctionnait pas plus.

Par conséquent, certaines de ses actions étaient teintées d'hostilité avec un comportement désobéissant surtout lorsqu'elle estimait que les coûts (efforts à déployer et compétences à acquérir) étaient supérieurs aux bénéfices (satisfaction et résultats au travail).

### 9.3.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

Selon Stéphanie, la formation et l'intégration des connaissances ne faisaient pas partie des préoccupations de son supérieur immédiat. « Absolument rien, car il ne faisait pas grand-chose là-dedans ». Elle allègue qu'il ne manifestait aucune exigence particulière face à elle et aussi l'intégration des connaissances n'était guère une de ses préoccupations.

### 9.3.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Obstacle lié à la formation** – Pour Stéphanie, l'apprentissage sur une forme d'autodidaxie et par essais ou erreurs semble être un obstacle aux changements. « Tu te formes sur le tas et quand tu bloques, tu dois aller voir ton patron afin qu'il te dise quoi faire dans ces situations ». De plus, elle ajoute que la culture de l'entreprise ne semblait pas promouvoir la formation. « Plus ou moins, car elle se faisait sur le tas, sur le coin d'un bureau ». Elle mentionne qu'elle



demandait de la formation en lien avec son titre professionnel et elle n'obtenait pas de réponse de la part de son supérieur immédiat.

Je voulais faire de la formation reliée à mon travail, mais je n'obtenais pas de confirmation. En ce moment, afin de répondre aux exigences de mon titre professionnel, j'ai fait et je fais toujours de la formation en ressources humaines pour préparer ma sortie.

**Modification à la suite d'une formation** – Stéphanie n'a pas reçu de formation spécifique. À la suite d'une initiative auprès d'une collègue, elle a compris les fonctionnalités globales du logiciel comptable. Conséquemment, elle a pu faire des modifications dans son travail.

Oui, mais il n'y avait pas vraiment de formation. C'est juste lorsque ma collègue m'a expliqué le fonctionnement global du logiciel que je peux dire, que là, j'ai fait des modifications.

#### **9.4 La dimension de la motivation**

##### *9.4.1 L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne motivée** – Pour Stéphanie, les éléments significatifs à ce sujet sont la bonne humeur, l'intérêt porté aux tâches à effectuer et le maintien d'un lien de fraternité avec les collègues. Elle ajoute également le sentiment d'être appréciée dans son travail et la fierté liée à l'organisation.

**Évaluation de son niveau de motivation** – Stéphanie estime son niveau de motivation à 0 %. Elle allègue qu'elle était démotivée et que l'utilisation de faux-fuyants lui permettait d'annihiler les situations contrariantes du travail. En ce qui concerne sa perception des évaluations de ses collègues et de sa supérieure immédiate sur son niveau de motivation, elle juge que ses évaluations auraient été supérieures à la sienne. Elle dit que ses collègues lui auraient attribué 20 % et sa supérieure immédiate, 30 %.

Sur l'échelle Motivation, Stéphanie obtient 56 %, zone jugée « critique ».

**Perception de sa perte de motivation** – Stéphanie affirme avoir déjà vécu de la motivation lors d'un travail dans le domaine de la restauration. Cependant, le

domaine administratif ne la motivait aucunement et elle avait encore moins d'intérêt pour des tâches de saisies de données. Au premier moment où elle a constaté les tâches confiées, elle a ressenti de la démotivation. « Oui, dès le jour un ». Dans ce contexte, elle souligne que son niveau d'énergie lui permettait seulement de remplir son rôle de maman.

**Évènement déclencheur de sa perte de motivation** – Stéphanie précise que l'évènement de sa perte de motivation est surtout rattaché à la vente de l'organisation et à son acquéreur (organisation états-unienne). Elle indique qu'elle accorde plus d'importance aux éléments déclencheurs tels que l'inadéquation entre son poste de travail et ses connaissances universitaires. Elle évoque également l'absence de responsabilités d'envergure et de dossiers importants restants sous l'emprise de son supérieur immédiat ou étant transférés à la maison mère. De plus, elle évoque que le manque d'informations concernant le fonctionnement interne et le système comptable contribuait aussi à sa démotivation.

Ne pas avoir de réponses à mes questions. Ne pas obtenir des responsabilités supplémentaires qui auraient été en lien avec ma formation universitaire. Ne pas avoir été impliquée dans des dossiers importants.

**Évaluation portée sur sa fierté au travail** – Stéphanie estime qu'elle n'était ni fière de son équipe de travail ni de son employeur et souligne que rien ne lui permettait d'être fière de son poste de travail qui regroupe, en grandement partie, de la saisie de données. Elle évoque également une relation insatisfaisante avec son supérieur immédiat. Elle l'explique par l'omission du flot de communications internes concernant son poste de travail. « Non, je n'avais pas un poste qui me permettait d'être fière ».

Non, nous étions seulement deux, mon patron et moi. Il ne pensait pas à m'informer. Par exemple, il y a eu un dîner de Noël, mais il ne m'en a pas informé.

**Perception de son avenir professionnel** – Stéphanie exprime qu'elle ne voyait aucun avenir dans cette organisation, mais que si les possibilités avaient existé, elle se serait impliquée dans les dossiers des ressources humaines.

Je ne le voyais pas. J'ai voulu m'impliquer dans les dossiers des ressources humaines de mon patron, mais tout ce qui aurait pu être intéressant à faire avait été transféré à la maison mère.

**Perception de la réussite d'une insertion professionnelle** – Stéphanie évalue son niveau de réussite à enclencher des démarches d'emploi à 20 % parce qu'elle ne se voit pas dans un autre emploi étant donné qu'elle est enceinte.

**Perception du sens du travail** – Stéphanie considère le travail comme un moyen d'obtenir une rémunération et il semble être une souffrance perpétuelle. « Le travail signifie le calvaire. L'argent, c'est tout ».

#### 9.4.2 *L'expérience sur le plan affectif*

**Plafonnement de carrière** – Pour Stéphanie, le plafonnement de carrière est rattaché à une sous-stimulation de qualifications. Elle souligne qu'elle était continuellement sous-stimulée par les tâches qu'elle devait exécuter. Elle pense qu'elle aurait pu entrevoir la possibilité de devenir la relève pour le poste de son supérieur immédiat. Elle considère que le poste revêt une trop grande part de tâches exécutives afin de répondre aux besoins de la maison mère ce qui ne l'intéressait pas.

Oui, le seul poste que j'aurais pu entrevoir était celui de mon patron, car il allait prendre sa retraite prochainement, mais cela ne m'intéressait pas. Les tâches qui nous restaient à l'entreprise étaient beaucoup du travail d'exécution.

**Frustration, tension et « mal-être » au travail** – Stéphanie a vécu du « mal-être », de la frustration, de l'anxiété et des variations d'humeur au travail; elle n'est pas tendue, car elle a beaucoup trop de temps pour exécuter ses tâches.

Oui, c'était frustrant, car j'étais surqualifiée pour le poste que j'avais. La saisie de données était beaucoup trop importante. Cependant, je n'étais pas tendue, car j'avais beaucoup trop de temps pour faire mes tâches, « mal-être », fatigue et plus d'anxiété. Plus de mauvaise humeur.

#### 9.4.3 *L'expérience sur le plan somatique*

Stéphanie a des signes physiologiques tels qu'une sensation de fatigue et des troubles du sommeil. « Beaucoup de fatigue et je dormais mal ».

#### 9.4.4 *L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Stéphanie, l'expérience de démotivation se manifestait par une implication en berne. Elle se contraignait, précise-t-elle, au minimum de tâches à accomplir. Elle déléguait le plus possible à la stagiaire et utilisait des faux-fuyants.

Je faisais le strict nécessaire, sans plus. De toute façon, mon patron ne disait jamais rien, alors que j'en fasse plus ou moins, il n'y avait pas vraiment de différence. J'avais une stagiaire avec moi et quand je pouvais lui déléguer les tâches, ça faisait bien mon affaire. Je lui disais : Ah! Fais-le.

De plus, elle décrit ses fins de semaine comme étant des moments compensatoires qui lui apportaient du plaisir. Elles servaient de valve d'échappement permettant de survivre aux semaines de travail. « Je voulais que mes fins de semaine soient remplies d'activités que j'aime ».

#### 9.4.5 *L'expérience sur le plan relationnel*

Stéphanie mentionne qu'avec son supérieur immédiat, les relations étaient restreintes. Il y avait un manque de communication entre eux, car elle avait très peu d'informations le concernant et très peu de dossiers délégués. Elle souligne qu'elle aurait aimé aider son supérieur immédiat, car il semblait débordé de travail.

En fait, je ne pouvais pas trop savoir ce que faisait mon patron, car il était très peu bavard sur ce qu'il avait à faire. Je voulais m'impliquer plus, l'aider, car il était débordé, selon son dire, mais il ne me confiait rien.

#### 9.4.6 *L'expérience sur le plan contextuel*

Stéphanie évoque les éléments contextuels générant une démotivation, tels que le manque de responsabilité au travail, le manque de communication avec son supérieur immédiat et le manque de tâches stimulantes.

## 9.5 La dimension de l'efficacité

### 9.5.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne efficace** – Stéphanie affirme que les éléments significatifs à ce sujet sont le professionnalisme, l'exactitude et l'efficience au travail.

**Évaluation de son niveau d'efficacité** – Stéphanie estime que son niveau d'efficacité est à 10 % aux yeux d'une personne qui aime faire de la saisie de données. Elle juge que ses évaluations auraient été supérieures à la sienne et mentionne que ses collègues lui auraient attribué 30 % et son supérieur immédiat, 60 %.

**Perception de sa perte d'efficacité** – Pour Stéphanie, l'inefficacité s'est manifestée à la suite de l'achat de l'entreprise, qui a amené de gros changements qui faisaient en sorte que le fonctionnement de l'entreprise n'était pas optimal.

**Évènement déclencheur de sa perte d'efficacité** – Stéphanie associe l'évènement de sa perte d'efficacité à une mauvaise communication des informations pertinentes détenues par son supérieur immédiat lors de projets la concernant et en lien avec le déploiement du système comptable.

Dans le projet que mon patron m'avait transmis, je ne parvenais pas à obtenir les informations requises pour y arriver. Et, quand j'avais de l'information, elle arrivait soit trop tard ou soit quand je bloquais. Ce qui faisait en sorte que je devais recommencer le projet. Après la troisième fois, j'ai tout lâché.

**Perception des changements** – Stéphanie était réfractaire aux changements, car elle se butait continuellement à des problèmes et n'obtenait pas de résultats probants.

Non, je ne voulais plus, car ça ne fonctionnait jamais et que j'étais démotivée. Je voulais juste que le temps passe, c'est tout.

De plus, elle est indifférente aux changements technologiques. « Ni chaud ni froid. Je fais avec ».

### 9.5.2 *L'expérience sur le plan affectif*

Un bureau éloigné de ses collègues fait vivre de l'isolement à Stéphanie. Aussi, elle se replie sur elle-même, se retire de ses tâches dès qu'elle en a l'occasion et ressent un désintérêt, ce qui l'amène à être désengagée au travail.

Tout à fait. Isolée, mon bureau était placé dans un endroit où il n'y avait personne. Retirée, absolument, je ne voulais rien savoir de ce *job*. Désengagée, je voulais tout laisser faire par la stagiaire.

### 9.5.3 *L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Stéphanie, l'expérience de démotivation se manifestait par un fonctionnement machinal sans trop se compliquer l'existence. Tout faux-fuyant lui était utile pour éviter sa réalité de travail, notamment en déléguant des tâches à la stagiaire et en exécutant des opérations comptables sans jugement et sans vérification.

Oui, tout à fait. Je ne voulais pas me compliquer la vie et quand je pouvais, je déléguais à la stagiaire. Je faisais beaucoup du copier-coller d'un dossier à un autre, sans trop me vérifier. Je faisais beaucoup d'erreurs, car faire du copier-coller, ça a ses limites.

### 9.5.4 *L'expérience sur le plan relationnel*

Stéphanie mentionne que ses relations avec ses collègues des autres services sont bonnes et qu'elle leur offrait souvent son aide lorsqu'ils étaient en surcharge de travail. Pour ce qui est de son supérieur immédiat, elle considère que sa relation est floue, car il ne lui communiquait que très rarement de l'information.

### 9.5.5 *L'expérience sur le plan contextuel*

**Méthode en place** – Selon Stéphanie, la structure organisationnelle était déficiente par la restructuration de l'organisation. Les changements, précise-t-elle, ne semblaient pas être définis par des intentions stratégiques liées à une vision globale d'un système administratif. Elle ajoute que les intentions de la maison mère étaient plutôt économiques. L'entreprise voulait instaurer une structure administrative à moindres coûts en procédant par essais ou erreurs.

Non, nous devions entrer trois fois la même facture, car ça ne fonctionnait pas. Une partie du travail se faisait en Inde et ce n'était pas efficace. Ils avaient rapatrié beaucoup de tâches à la maison mère. Rien n'était encore très bien rodé.

**Relever de nouveaux défis** – Pour Stéphanie, les nouveaux défis lui auraient permis de se rapprocher de ce qu'elle aurait pu aimer, notamment les dossiers des ressources humaines.

## 9.6 Les stratégies d'adaptation

Stéphanie affirme que comme stratégie d'adaptation, elle s'investit dans sa sphère personnelle en s'assurant que le plaisir soit constant dans ses activités de fin de semaine, elle délègue des tâches et se sert de faux-fuyants.

## 9.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Stéphanie

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant les connaissances et les compétences de Stéphanie, sont liées à la restructuration organisationnelle imposée par l'achat de l'organisation par des dirigeants des états-unienne. L'intervalle de temps concernant les nouvelles orientations stratégiques a freiné les nouveaux projets ainsi que les possibilités d'avancement. Les tâches administratives confinées au poste de travail ne requerraient plus le niveau de formation que possédait Stéphanie. Ce changement signifie la non-utilisation des compétences acquises, ce qui influe négativement sur le portefeuille de compétences de Stéphanie. La structure organisationnelle ne permettait pas d'optimiser l'assimilation des connaissances du logiciel comptable et de ses fonctionnalités, car elle se faisait par une série d'essais infructueux pour parvenir à accroître les compétences requises. Elle a dû recourir l'aide d'une collègue pour connaître les interactions entre les modules comptables sans avoir obtenu l'autorisation de son supérieur immédiat. L'apprentissage sur une forme d'autodidaxie et par essais et erreurs sont vécus comme étant des obstacles aux changements. Ni la culture organisationnelle ni son supérieur immédiat n'avaient promu la formation, car lorsqu'elle a demandé de la formation portant sur son titre professionnel et elle n'a pas obtenu de réponse de la part de son supérieur immédiat. Un sentiment de découragement est survenu lors de l'acquisition de l'organisation

par la maison mère états-unienne, car son poste de travail n'exigeait que des compétences de base en comptabilité. Un comportement passif à un comportement réactif et de l'opposition face aux apprentissages liés au système comptable se sont manifestés au travail, car elle n'obtenait pas de réponses faisant avancer l'acquisition des compétences. Par conséquent, certaines de ses actions étaient teintées d'hostilité avec un comportement désobéissant surtout lorsqu'elle estimait que les coûts (efforts à déployer et compétences à acquérir) étaient supérieurs aux bénéfices (satisfaction et résultats au travail).

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant la motivation au travail de Stéphanie, sont en lien avec la non-fierté qu'elle a ressentie envers son poste de travail, son organisation et son équipe de travail. La vente de l'organisation l'a amené à vivre une grande démotivation. Cette dernière a été principalement manifestée par l'inadéquation entre son poste de travail et ses connaissances universitaires, par l'absence de responsabilités d'envergure et par le manque de communication ne permettant pas un flot de communications internes concernant son poste de travail. Aussi, le fonctionnement interne et le système comptable ont aussi contribué à sa démotivation. Elle a estimé son niveau de motivation à 0 %. Le domaine administratif ne la motivait aucunement et elle a eu encore moins d'intérêt pour des tâches de saisies de données. Au premier moment où elle a constaté les tâches confiées, elle a ressenti de la démotivation. Elle a fait l'utilisation de faux-fuyants pour lui permet d'annihiler les situations contrariantes du travail. Aussi, sa démotivation s'est exprimée par une implication en berne, un minimum de tâches à accomplir et une délégation de tâches qu'elle consentait à la stagiaire. Stéphanie précise avoir déjà vécu de la motivation lors d'un travail dans le domaine de la restauration. L'absence de perception de son avenir professionnel, la perception de non-réussite d'une insertion professionnelle étant donné que prochainement, elle serait maman à nouveau et la perception du travail vue comme un moyen d'assurer la sécurité financière de la famille ont entravé sa motivation. Elle s'est sentie plafonnée, car elle a dû investir des efforts dans des tâches peu complexes ne procurant aucune satisfaction et une sous-stimulation de performance. Elle aurait pu entrevoir la possibilité de devenir la relève de son supérieur immédiat, mais son poste avait revêtu une trop grande part de tâches



exécutives afin de répondre aux besoins de la maison mère ce qui ne l'intéressait aucunement. Stéphanie a exprimé avoir vécu du « mal-être », de la frustration, de l'angoisse et des variations d'humeur au travail; elle n'était pas tendue, car elle avait beaucoup trop de temps pour exécuter ses tâches. Les signes physiologiques étaient une sensation de fatigue et des troubles du sommeil. Stéphanie a eu recours au surinvestissement de la sphère personnelle afin de lui permettre de survivre aux semaines de travail tel que l'utilisation des fins de semaine comme moments compensatoires procurant du plaisir.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant l'efficacité au travail de Stéphanie, se sont déclarées au moment de l'achat de l'entreprise, tout particulièrement par une mauvaise communication des informations pertinentes détenues par son supérieur immédiat lors de projets la concernant et en lien avec le déploiement du système comptable. Les changements technologiques sont vus par Stéphanie comme une bonne chose lorsque ceux-ci sont bien structurés et répondent aux besoins organisationnels. Elle a vécu de l'isolement par le fait que son poste de travail n'était pas situé au même endroit que ses collègues. De plus, elle s'est repliée sur elle-même, se retirait de ses tâches dès qu'elle en avait l'occasion et a ressenti un désintérêt du domaine administratif causant ainsi un désengagement au travail. L'inefficacité s'est manifestée par un fonctionnement machinal sans trop se compliquer l'existence. Tout faux-fuyant lui était utile pour éviter sa réalité de travail, notamment en déléguant des tâches à la stagiaire et en exécutant des opérations comptables sans jugement et sans vérification. Les relations avec ses collègues des autres services étaient bonnes et elle offrait souvent son aide lorsqu'ils étaient en surcharge de travail. Les nouveaux défis lui auraient permis de se rapprocher de ce qu'elle aurait pu aimer, notamment les dossiers des ressources humaines.

## 10. LE PORTRAIT DE L'OBSOLESCENCE DE VÉRONIQUE

### 10.1 La fiche technique de Véronique

Âge	60 à 65 ans
Langue maternelle	Français
État civil	Mariée avec enfants
Scolarité	Baccalauréat
Revenu annuel	65 000 \$ à 74 999 \$
Lieu de travail	Organisme parapublic, syndiqué
Secteur de travail	Enseignement
Statut	Professionnel
Expérience sur le marché du travail	25 ans
Années dans le domaine	25 ans
Années dans l'organisation	25 ans
Lien d'emploi	Rompue par une mise à la retraite
Période d'obsolescence	En cours et depuis 15 ans

### 10.2 La vision d'ensemble du contexte de la sphère professionnelle

Véronique détient un baccalauréat en enseignement au secondaire et un certificat en enseignement du français. Aujourd'hui retraitée, elle a travaillé trente ans comme enseignante dans différentes écoles secondaires privées et publiques et a enseigné différentes matières. Après son baccalauréat, elle est entrée sur le marché du travail en enseignement moral et religieux catholique, et ce, pendant les dix premières années. Par la suite, elle a enseigné le français pendant dix ans pour ensuite s'orienter en adaptation scolaire pendant une période équivalente. Au cours des cinq premières années, elle a enseigné dans des écoles secondaires privées pour filles et ensuite, dans des écoles secondaires publiques pour garçons et filles.

La première décennie de sa carrière fut la plus significative, car elle enseignait une matière qui la passionnait dans une structure qui lui convenait. De plus, elle détenait les compétences nécessaires pour performer. Par contre, sa seconde décennie a été marquée par un changement de matières dans des écoles plus ou moins structurées et en présence de beaucoup de collègues incompetents. Enfin ses dix dernières années ont été encore pires, car elle s'est retrouvée à enseigner à des élèves avec des difficultés particulières, alors qu'elle n'avait pas les connaissances nécessaires pour répondre à leurs besoins. Cependant, elle a apprécié sa toute dernière année d'enseignement, car la direction et les enseignantes étaient

compétentes et joviales. Véronique a toujours aimé enseigner, mais déplore les tâches connexes qui alourdissent la charge. Elle a vécu des problèmes majeurs avec certaines directions, notamment du harcèlement psychologique et aussi avec certaines de ses collègues. Le milieu de l'enseignement exige d'effectuer des changements liés à la technologie de l'information et des communications (TIC) amenant des modifications dans les façons de faire.

Sur l'échelle Obsolescence professionnelle, Véronique obtient 53 %, zone jugée « critique ».

### **10.3 La dimension des connaissances et des compétences**

#### *10.3.1 L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne compétente** – Véronique affirme que les éléments significatifs par rapport à la compétence d'une personne sont la connaissance de sa matière d'enseignement, de sa clientèle et les moyens pratiques d'aider ses élèves à progresser. Elle évoque également la directionnalité du cheminement à parcourir pour l'atteinte des objectifs ministériels et le respect de sa clientèle dans l'écoute de ses besoins ainsi que de sa propre évolution vers les apprentissages.

**Évaluation de son niveau de compétence** – Véronique estime son niveau de compétence entre 80 % et 90 % et pense que son supérieur immédiat et ses collègues lui auraient également attribué ces mêmes pourcentages.

Il appert que les évaluations ne tiennent pas compte de l'apport technologique et des compétences requises par matière d'enseignement. Elles montrent bien l'absence d'une vision élargie, c'est-à-dire n'englobant pas les avancées technologiques et l'importance des compétences par matière d'enseignement.

J'ai vu des secteurs où il y avait du monde complètement incompetent. Ils n'étaient pas formés pour être où ils étaient, ils ne connaissaient pas la clientèle, ils ne savaient pas s'adapter et ils étaient là pour faire du temps.

Aux échelles Compétence (*soft*) et Désir d'apprendre, Véronique obtient respectivement 40 % et 45 %, zone jugée « critique » pour les deux échelles.

**Perception de ses connaissances et ses compétences** – Véronique affirme qu'elle s'est retrouvée dans des classes d'adaptation scolaire à enseigner toutes les matières, notamment les mathématiques. Elle précise qu'elle n'avait pas la formation nécessaire pour enseigner à des élèves aux prises avec des troubles de comportement ni pour enseigner les mathématiques.

**Évènement déclencheur de son manque de compétences** – Véronique associe l'évènement qui a amené son manque de compétence aux changements de champs disciplinaires. Elle souligne que le temps alloué ne lui permettait pas d'intégrer les nouvelles connaissances afin qu'elle puisse se sentir compétente.

### *10.3.2 L'expérience sur le plan affectif*

Véronique a éprouvé de l'anxiété en apprenant qu'elle aurait en charge une classe en adaptation scolaire où toutes les matières sont enseignées incluant les mathématiques – une bête noire pour elle – et en sachant qu'elle ne détenait pas les compétences requises pour intervenir auprès d'élèves ayant des troubles de comportement ou une problématique de santé mentale. D'un côté, elle déclare être perfectionniste et qu'avant de donner un cours, elle aime se préparer et d'un autre côté, le contexte de l'enseignement l'amenait à arrondir les coins. Elle vivait un conflit interne continu entre ce qu'elle aime faire pour se sentir compétente et ce qu'elle pouvait faire dans ce contexte. Ce conflit l'a amené à vivre de l'anxiété chronique. Pour y faire face, elle faisait usage de médicaments pour lui permettre de faire face aux situations professionnelles.

Je peux te dire que je ne me sentais vraiment pas bien. Je faisais de l'anxiété et je devais prendre des médicaments, ce qui arrivait à régler le problème dans la plus grande majorité du temps.

### *10.3.3 L'expérience sur le plan comportemental*

Véronique vit en se questionnant continuellement, par exemple, avant de s'endormir et sous la douche. Elle réfléchit afin de comprendre davantage. Elle

voulait acquérir de nouvelles compétences, mais elle trouvait rarement un repos mental.

Je suis intéressée à apprendre, je me réfugiais pour acquérir plus de compétences et comprendre davantage. Ça, j'étais toujours soucieuse de mon travail. Cela est la partie positive, mais, soucieuse au point de vue négatif, je m'en faisais beaucoup. Ceci fait partie intégrante de ma vie. Avant de m'endormir et dans la douche le matin, je pensais à cela constamment.

#### *10.3.4 L'expérience sur le plan relationnel*

Le supérieur immédiat s'attend à ce qu'elle soit une meilleure enseignante avec l'utilisation des TIC<sup>19</sup>. « Qu'on soit meilleur et qu'on puisse se servir efficacement de la nouvelle technologie qui était à notre disposition ».

#### *10.3.5 L'expérience sur le plan contextuel*

**Obstacle lié à la formation** – Pour Véronique, le temps alloué et celui requis pour l'intégration quotidienne de nouvelles connaissances et des technologies dans l'enseignement semblent être la plus grande entrave aux changements. « Bon, c'est peut-être dans la pratique que ça manquait. De pouvoir les expérimenter. Le temps pour expérimenter les formations ». Elle mentionne que les formations étaient d'une durée suffisante, et elle déplore le manque de temps pour expérimenter la nouvelle connaissance et pour modifier les façons de faire en lien avec le tableau interactif et le matériel pédagogique.

Pas toujours possible à cause des nombreux défis à relever en même temps. Tu as une formation sur les tableaux interactifs et tu as une classe avec des troubles de comportement, avec des autistes et des difficultés d'apprentissage. Tu as beaucoup d'affaires à gérer avant de mettre en pratique ce que tu viens d'apprendre. Tu manques de temps. Tu n'as pas le temps de faire du matériel, que ce soit avec les tableaux interactifs ou le matériel pédagogique. On n'a pas le temps. Qu'ils ne pensent pas que nous pouvons tout faire! Déjà d'être en interaction *non-stop* et d'amener ceux qui sont avec nous à faire des pas, c'est bien en masse.

**Modification à la suite d'une formation** – Véronique affirme que les modifications ne sont pas toujours possibles. Elle l'explique par un trop grand

---

<sup>19</sup> Technologie de l'information et des communications.

nombre de défis et d'un temps limité pour les relever. « Trop de défis à relever en même temps ». Elle aurait pu faire des modifications si elle avait été dégagée de sa tâche pour développer du matériel pédagogique. « Non, ça aurait pris d'être dégagée dans le temps pour faire du matériel. Ceci n'existe pas dans les écoles, comme tel ».

#### **10.4 La dimension de la motivation**

##### *10.4.1 L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne motivée** – Les éléments significatifs à ce sujet, mentionne-t-elle, sont le partage d'une passion avec les élèves, la compétence et le don de soi. Elle ajoute l'entourage compétent et le partage des compétences entre collègues.

**Évaluation de son niveau de motivation** – Véronique estime que son niveau de motivation est à 80 % au cours de sa dernière année d'enseignement et à 60 % pendant les cinq années précédentes. Lors de sa dernière année d'enseignement, elle était la plus âgée des enseignantes et rien ne lui laissait entrevoir un malaise face à cet effet. Elle était dans une équipe compétente et chaleureuse. Lors des cinq années précédant sa dernière, elle était également motivée à enseigner, mais l'équipe de travail et la direction étaient incompetentes selon elle. Le climat n'était pas favorable à l'entraide et à l'échange de compétences. En ce qui concerne sa perception des évaluations de ses collègues et de sa supérieure immédiate sur son niveau de motivation, elle juge que les évaluations de ces derniers auraient été supérieures à la sienne. Elle dit que ses collègues et son supérieur immédiat lui auraient donné 100 % dans ses bonnes années. Par contre, dans ses années difficiles, elle évoque que ses collègues et son supérieur immédiat lui auraient attribué 40 %. Elle pense que la différence entre les évaluations est surtout due aux rapports malsains qu'elle a vécus au quotidien avec certaines directions et certains collègues de travail.

Sur l'échelle Motivation, Véronique obtient 36 %, zone jugée « critique ».

**Perception de sa perte de motivation** – Véronique affirme avoir été motivée au cours des dix premières années d'enseignement parce qu'elle était dans

son champ disciplinaire. Elle attribue également sa motivation au fait qu'elle était jeune et passionnée et était dans des milieux où la confiance régnait entre la direction et le corps enseignant.

Une super motivation lorsque c'était dans l'ordre de ma formation, de ma compétence et de ma passion. Aussi, la motivation a un lien avec le milieu de travail et les employeurs. On fait toujours affaire avec des directions. Dans les 10 premières années, j'ai été dans des milieux de travail qui étaient valorisants et où le lien de confiance était là.

Sa démotivation est surtout survenue à la suite de conflits entre collègues de travail, car les directions n'ont pas su traiter le problème adéquatement. À l'époque, si elle avait eu la possibilité, elle aurait tout arrêté.

La démotivation, le manque d'intérêt, le goût de partir et d'abandonner devenaient beaucoup des difficultés avec mes collègues de travail : tout ce qui est du *mémérage*, des crises de relations, du manque de confiance envers les gens avec qui tu travailles et la mauvaise compréhension des directions.

**Évènement déclencheur de sa perte de motivation** – Véronique précise que l'évènement quant à l'origine de sa perte de motivation est en lien avec les rapports malsains avec les directions et certains collègues d'une part et d'autre part, le changement de champ disciplinaire.

Ce qui s'est avéré très difficile dans la deuxième et la troisième étape, c'était mon lien avec les employeurs et avec le personnel avec qui je travaillais. Ça m'a amené des difficultés qui rongeaient la motivation.

De plus, elle dit avoir fait de mauvais choix professionnels. Avec le recul, il appert qu'il lui aurait été beaucoup plus favorable de patienter, de ne pas prendre le premier choix qui lui avait été proposé comme charge d'enseignement. Elle mentionne que ce choix l'amenait à faire une heure et plus de voyageant soir et matin. L'urgence de choisir une charge d'enseignement était en lien avec son besoin de sécurité puisqu'elle devait subvenir aux besoins de la famille.

Je me suis sentie obligée d'aller travailler loin et ce fut un mauvais choix. Avec le recul, je me dis que j'aurais dû ne pas faire ces choix. J'aurais dû patienter. Attendre quelque chose de plus près. J'ai déjà identifié que ces choix avaient été faits à cause d'une grande insécurité parce que je travaillais pour subvenir aux besoins de la famille, alors je

n'ai pas attendu que l'offre corresponde à ce que j'avais en dedans de moi. Donc, j'ai pris ce qui m'était offert.

**Évaluation portée sur sa fierté au travail** – Véronique est fière de ses dix premières années ainsi que de sa dernière année d'enseignement, mais peu fière des autres années de travail, et ce, autant de son équipe de travail que des directions d'école. Elle accorde de l'importance à la compétence des individus qui l'entourent. Elle considère qu'il est essentiel d'entrevoir, auprès des directions, une justice, une directionnalité et un lien de confiance envers leur corps enseignant comme déjà cité auparavant. Pendant les vingt dernières années, sauf la dernière, elle n'a pas retrouvé ces critères qu'elle juge importants auprès d'une direction. « Pour les autres périodes, je n'étais pas fière de la direction. J'ai eu honte de certaines directions. Je voyais leurs défauts. Je voyais leur manque de jugement ».

**Perception de son avenir professionnel** – Avec regret, Véronique exprime qu'elle n'avait pas de plan de carrière parce qu'elle travaillait pour subvenir aux besoins de la famille. « Non, non, non. Je travaillais pour subvenir aux besoins de la famille. Il n'y avait pas un plan, et c'est un regret que j'ai eu ». De plus, elle mentionne qu'un nouveau travail lui aurait permis de s'épanouir et d'avoir la possibilité de choisir le lieu de travail.

**Perception de la réussite d'une insertion professionnelle** – Véronique évalue le niveau de réussite de ses démarches d'emploi à 70 %. Elle explique qu'elle s'est continuellement sentie en recherche d'emploi pendant les vingt dernières années. Malgré ses efforts, notamment son retour à l'université à 44 ans pour un perfectionnement en français, elle n'a jamais pu obtenir un poste convenable en enseignement du français. Les causes qu'elle attribue à cette situation sont liées au contexte familial, au manque de qualifications en français et à la politique d'attribution de postes qui s'effectue dans les commissions scolaires.

J'ai changé pour aller en français, mais là, j'ai dû retourner à l'école à 44 ans, mais je l'ai fait pour avoir un meilleur travail selon mes goûts. Je suis allée me former et me chercher du travail et j'en ai trouvé. Mais vu que je n'avais pas le diplôme, un baccalauréat en français ou en enseignement du français, c'était difficile de dire, je vais aller me chercher un travail qui correspond vraiment à ma nouvelle passion. Dès lors, je n'ai pas réussi à avoir le travail que j'aurais aimé à cause des



circonstances, du diplôme et en raison de la manière que cela fonctionnait dans les commissions scolaires.

**Perception du sens du travail** – Véronique voit le travail comme un lieu d'épanouissement, de partage cœur à cœur, de passion et un moyen de subvenir aux besoins familiaux. « Pour m'épanouir, partager ce que j'avais dans mon cœur, mes passions et subvenir aux besoins de la famille ». Elle voit le travail comme l'engagement d'une vie.

#### *10.4.2 L'expérience sur le plan affectif*

**Plafonnement de carrière** – Pour Véronique, le plafonnement de carrière est lié à une surstimulation de ses qualifications, voire un effet inverse. Elle allègue qu'elle était continuellement stimulée par l'acquisition de nouvelles connaissances afin de trouver un confort dans le travail et se sentir compétente.

Non, ce n'est pas le mot. J'aurais aimé me sentir plus compétente. Même si je n'étais pas formée pour le travail que je faisais, je pouvais percevoir et accueillir que j'avais tout de même, au fil des ans, acquis ces compétences, mais, les dernières années, je me suis retrouvée à apprendre sur le tas. Ceci a été très enrichissant.

**Frustration, tension et « mal-être » au travail** – Véronique exprime avoir vécu de la tension psychique, de la frustration et du « mal-être » au travail. Elle allègue que ces états se sont surtout manifestés lors de la dernière période de dix ans, sauf la dernière année. « Oui, les dix dernières années, ce n'était que tension, frustration, « mal-être », pas la dernière année, mais tout le dernier tiers ».

#### *10.4.3 L'expérience sur le plan somatique*

Véronique a des signes physiologiques tels qu'une sensation de fatigue, une perte de poids, des troubles du sommeil et finalement un épuisement professionnel. « En raison de la fatigue, le poids, le découragement et l'épuisement, il a fallu, à un moment donné, que je quitte le travail ».

#### *10.4.4 L'expérience sur le plan comportemental*

Pour Véronique, la démotivation se manifestait par un désir d'abandonner le travail. « Si j'avais eu la possibilité et la capacité, j'aurais tout arrêté là ». Cette

démotivation était liée aux difficultés avec les collègues de travail et les directions. Il lui a été difficile, précise-t-elle, d'être continuellement confrontée à ces difficultés et elle a dû consulter en psychologie afin de trouver les outils nécessaires pour continuer à travailler dans le climat de conflit perpétuel.

C'était difficile de passer à travers. Je trouvais toujours le fil de la motivation pour faire mon travail auprès des élèves. Et, je sais que j'ai développé cette capacité à aller chercher ce qui m'apportait une motivation afin de persévérer, mais j'ai beaucoup consulté.

#### *10.4.5 L'expérience sur le plan relationnel*

Pour Véronique, l'équipe de travail entretenait des relations médiocres. Elle était une source de tension de même que le manque de compétences de la direction en situation de crise. Elle évoque une absence de respect et de valeur humaine de la part de la direction. Elle remémore également l'utilisation inadéquate de stratégies par cette dernière pour arriver à ses fins. Ces situations l'ont amenée à se replier sur elle-même.

Elles [les directions] ont tenu des propos bas sur moi qui ne correspondaient pas à mes valeurs. Ces personnes-là, je ne voudrais pas les rencontrer à nouveau. Je voyais exactement leurs failles et leurs manipulations. Ils étaient des manipulateurs. Ils manquaient de respect envers leur personnel et envers les gens en général.

Véronique a aussi mentionné détester ses collègues de travail, car les percevant comme incompetents. En dépit de cela, elle s'obligeait à les côtoyer.

Je ne pouvais pas dire aux gens avec qui je travaillais : vous êtes une *gang* de cons, vous êtes une *gang* d'incompétents, je vous déteste et si je pouvais, je ne serais pas là. Cela veut dire que je n'avais pas les moyens de dire ce que je pensais sans mettre le travail en péril.

#### *10.4.6 L'expérience sur le plan contextuel*

Elle mentionne comme éléments contextuels générant une démotivation le manque de compétences, de soutien des directions et de liens constructifs avec ses collègues.

## 10.5 La dimension de l'efficacité

### 10.5.1 *L'expérience sur le plan cognitif*

**Évaluation quant à une personne efficace** – Selon Véronique, les éléments significatifs à ce sujet sont la compétence, la maîtrise de son travail et la directionnalité de la direction. Elle ajoute aussi la planification de son enseignement, la capacité d'écrire tout en expliquant les objectifs aux élèves, la faculté d'écouter les élèves tout en les faisant évoluer en considérant leur acquis et leur rythme d'apprentissage.

**Évaluation de son niveau d'efficacité** – Véronique estime son niveau d'efficacité à 80 %. Elle perçoit que ses collègues et la majorité des directions l'auraient évalué à 80 % ou 90 %, et ce, en considérant son niveau de performance en classe et ses relations avec le personnel. Elle précise, qu'au cours des années difficiles où le directeur la harcelait psychologiquement, que ce dernier l'aurait évalué à 30 % ou à 40 %.

**Perception de sa perte d'efficacité** – Véronique aurait aimé avoir plus de compétences. Elle était continuellement en apprentissage afin d'être toujours plus efficace. Elle dit qu'en considérant l'œil extérieur, parce qu'elle est très sévère envers elle, les commentaires se résumaient par super compétente et super motivée.

**Évènement déclencheur de sa perte d'efficacité** – Véronique associe l'évènement de sa perte d'efficacité aux changements de champ disciplinaire qu'elle a dû faire. En particulier lorsqu'elle devait enseigner les mathématiques, alors qu'elle avait très peu d'intérêt pour cette matière.

Et, j'ai dû enseigner aussi les mathématiques et là, je ramais et je ne me sentais pas à ma place, il me manquait des compétences à ce niveau-là, mais j'étais capable de m'arranger. Je travaillais assez pour être capable de me débrouiller, mais c'était difficile.

**Perception des changements** – Véronique mentionne que les changements technologiques sont extraordinaires et qu'ils donnent un réel bénéfice dans le travail. Elle ajoute que les changements étaient habituellement un souffle nouveau, un défi différent, de nouvelles compétences à acquérir et un

épanouissement professionnel. Par ailleurs, elle précise que les changements qui s'avéraient de mauvais choix amenaient des difficultés accrues.

Des défis à relever et une nouvelle vie, mais des fois, on se trompe. Comme dans les années passées, j'avais accepté des changements au travail et je m'étais trompée et cela a été super difficile, mais habituellement des changements au travail, c'est positif, car ça amène de la nouveauté, des défis inattendus, des compétences inhabituelles, de vie et de l'épanouissement.

On peut prétendre que Véronique s'est retrouvée dans un contexte de surqualification, mais non pertinent pour la fonction et que les défis qu'elle devait relever exigeaient des compétences qu'elle ne détenait pas. « Il y avait une clientèle... qui était très difficile et très exigeante où je me sentais dépassée. Donc, à un moment donné, tu frappes un mur ».

#### *10.5.2 L'expérience sur le plan affectif*

Véronique a éprouvé de l'isolement, du retrait et du désengagement à deux reprises au cours de sa vie professionnelle. La première situation fut lorsqu'elle a vécu du harcèlement psychologique de la part de la direction où elle a dû prendre un congé de maladie et finalement quitter son travail. La deuxième situation s'est produite quand elle s'est sentie démunie face à une équipe composée de professionnelles et d'enseignantes qui ne la soutenait pas et ne l'aidait pas quand elle devait le faire. À ce sujet, elle mentionne qu'elle s'est sentie isolée, car elle n'était pas écoutée ni par la direction, ni par les psychoéducatrices et ni par le responsable du service.

Il y a trois ans, c'était cela. Cela s'est aussi produit l'année où j'ai laissé mon travail. J'ai passé un temps où j'étais isolée, j'étais dans un service isolé et entourée d'éducatrices qui devaient m'aider et qui ne m'aidaient pas et qui me nuisaient, puis j'étais complètement seule et cela a été difficile. Pas d'aide ni de la direction, ni des éducatrices, ni de la responsable du service et ni de la psychoéducatrice.

Elle souligne aussi qu'elle a vécu énormément d'anxiété dans les dernières années, car la tâche lui demandait beaucoup d'énergie. De plus, même avec des efforts soutenus, elle n'est pas parvenue à faire le travail efficacement.

Ça me créait plus d'anxiété et ça m'enlevait aussi de la motivation. Ça me prenait beaucoup d'énergie pour faire ce que j'avais à faire. Je me rends compte que ça ne me venait pas des tripes. Il fallait que je lutte. Me motiver moi-même, ce n'était pas intrinsèque. J'arrivais à le faire, mais c'était difficile.

### *10.5.3 L'expérience sur le plan comportemental*

Véronique s'obligeait à se rendre au travail et à cause du harcèlement psychologique, elle a dû prendre un congé de maladie et finalement quitter son travail. Dans une équipe de travail, elle a tendance, précise-t-elle à se plier aux caprices de chacune pour acheter la paix et à prendre les tâches que personne ne veut pour être acceptée par l'équipe. Dans les situations de crise, elle ajoute qu'elle refoulait ses émotions et avait tendance à se replier sur elle-même et à se couper émotivement des individus difficiles ou manipulateurs.

Aussi, elle rappelle qu'elle est une personne perfectionniste, performante et qu'elle a toujours recherché l'acquisition de connaissances afin d'être efficace, mais que lors des dernières années, l'écart entre ses connaissances et les compétences requises par la tâche d'enseignement était devenu trop grand.

### *10.5.4 L'expérience sur le plan relationnel*

Véronique mentionne que le lien relationnel a été fructueux la plupart du temps, mais qu'elle a vécu des frictions pendant les quatre dernières années de sa vie professionnelle.

C'était épouvantable. C'était invivable. La période qui a été difficile, c'est celle où je travaillais et que j'avais la perception que c'était une *gang* d'incompétents. Je travaillais avec des éducatrices qui n'auraient pas dû être là. Et quand j'ai dit qu'elles n'auraient pas dû être là, on ne me croyait pas, sauf la dernière année.

### *10.5.5 L'expérience sur le plan contextuel*

**Méthode en place** – Selon Véronique, le service pédagogique manquait de moyens financiers afin d'optimiser la réussite et de maximiser les résultats dans les projets. « Ça aurait pu être beaucoup plus efficace parce qu'il manquait de

moyens financiers pour permettre l'éclosion de projets qui amènent la réussite ou en tout cas, de meilleurs résultats ».

**Relever de nouveaux défis** – Pour Véronique, les défis se situaient à l'intérieur du perfectionnement professionnel parce qu'elle a vécu beaucoup de changements. « Pour les défis, j'en avais en masse [rires] j'étais toujours devant les défis, il y en avait comme assez ». Elle précise que si elle en avait eu la capacité et la possibilité, elle aurait fait des études en littérature afin d'enseigner cette matière. « Je serais allée faire un bac en littérature, une maîtrise en littérature. J'aurais aimé enseigner la littérature ».

### **10.6 Les stratégies d'adaptation**

Véronique utilise les stratégies d'adaptation telles que demander de l'aide psychologique par le programme d'aide aux employés, faire usage de médicaments tels que des antidépresseurs tout en bénéficiant d'un suivi soutenu d'un médecin et d'un psychologue. De plus, elle ajoute les stratégies d'adaptation telles que faire des activités qui lui procurent du plaisir, en particulier lire, écouter des films et placoter. De surcroît, elle mentionne développer des liens d'amitié avec les personnes de différents domaines de travail qui voyagent avec elle et utiliser l'imagerie mentale pour se transporter dans le rêve.

J'allais chercher de l'aide auprès de psychologues et de médecins. Je consultais. J'ai dû prendre des médicaments, des antidépresseurs. Pour aller chercher le plaisir, je me trouvais à lire, à écouter des films et à placoter. J'ai créé des liens avec des personnes qui voyageaient avec moi. C'était soutenu par les rencontres, les amitiés, le rêve, car j'ai une belle capacité de me transposer ailleurs; la lecture me le permettait beaucoup.

### **10.7 La synthèse des caractéristiques de l'obsolescence professionnelle de Véronique**

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant les connaissances et les compétences de Véronique, sont liées à un changement de matières dans des écoles plus ou moins structurées et en présence de beaucoup de collègues incompetents. À l'intérieur de la charge d'enseignement qui lui fut conférée, Véronique s'est sentie incompetente, car elle ne détenait pas la formation

nécessaire pour enseigner à des élèves aux prises avec des troubles de comportement ni pour enseigner les mathématiques qu'exigeait cette attribution. La mutation vers l'enseignement en adaptation scolaire ouvre vers l'utilisation de nouvelles compétences, qui influe négativement sur le portefeuille de compétences de Véronique en rendant, en partie, ses compétences désuètes. Véronique s'est retrouvée dans un contexte de surqualification, mais non pertinent pour la fonction et les défis qu'elle devait relever exigeant des compétences qu'elle ne détenait pas. Elle rapporte que le milieu de l'enseignement tire de l'arrière dans l'utilisation des technologies et a voulu effectuer des changements afin de les intégrer. La formation suivie a été proposée par l'organisation et était convenable. La structure organisationnelle n'a pas permis d'optimiser l'assimilation des connaissances par le temps alloué et celui requis pour l'intégration quotidienne de nouvelles connaissances et des technologies. Les modifications n'étaient pas toujours possibles par un trop grand nombre de défis et par un temps limité pour les relever. Elle aurait pu faire des modifications si elle avait été dégagée de sa tâche pour développer du matériel pédagogique. Elle vivait un conflit interne continu entre ce qu'elle aime faire pour se sentir compétente et ce qu'elle pouvait faire dans ce contexte. Ce conflit l'a amené à vivre de l'anxiété chronique. Pour y faire face, elle faisait usage de médicaments. Elle voulait acquérir de nouvelles compétences, mais elle trouvait rarement un repos mental.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant la motivation au travail de Véronique, sont liées à la non-fierté qu'elle a ressentie lors de la dernière période de dix ans, sauf la dernière année. Dans cette dernière année, elle attribuait une grande importance à la compétence des individus qui l'entourait et au soutien qu'offrait la direction au corps enseignant tel qu'une justice organisationnelle par rapport à l'ensemble des normes et des règles sociales, une directionnalité et un lien de confiance. Selon elle, l'équipe de travail et la direction étaient incompetentes. Le climat organisationnel n'était pas favorable à l'entraide et à l'échange de compétences. La démotivation est surtout survenue à la suite de conflits entre collègues de travail, et ce, car les membres de la direction n'ont pas su traiter le problème adéquatement. À l'époque, si elle avait eu la possibilité, elle aurait tout arrêté. L'absence de perception de son avenir professionnel, une

perception mitigée de sa réussite d'une insertion professionnelle et la perception du travail étant vues comme un moyen d'assurer la sécurité financière de la famille ont entravé sa motivation. Toutefois, la perception du travail de Véronique a déjà été axée sur un engagement d'une vie par l'épanouissement, le partage cœur à cœur, la passion. Avec une surstimulation de ses qualifications, elle s'est sentie plafonnée, car elle était continuellement stimulée par l'acquisition de nouvelles connaissances afin de trouver un confort dans le travail et se sentir compétente. Véronique a vécu de la tension psychique, de la frustration et du « mal-être » au travail. Les signes physiologiques étaient une sensation de fatigue, une perte de poids, des troubles du sommeil et finalement un épuisement professionnel. Véronique a eu des comportements de repli sur soi et de découragement jusqu'à un désir d'abandon, car elle se sentait persécutée par certaines collègues et harcelée par la direction causant des crises d'anxiété. Elle a voulu compenser la situation de son travail par la prise de médicaments et la consultation d'un psychologue afin de trouver les outils nécessaires pour continuer à travailler dans un climat de conflit perpétuel.

Les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle, touchant l'efficacité au travail de Véronique, se sont déclarées au moment du changement de champ disciplinaire qu'elle a dû faire. En particulier lorsqu'elle devait enseigner les mathématiques, alors qu'elle avait très peu d'intérêt pour cette matière. Par ailleurs, elle cherchait à avoir plus de compétences, ce qui l'amenait continuellement en apprentissage afin d'être toujours plus efficace. Elle souligne que dans les dernières années, l'écart entre ses connaissances et les compétences requises par la tâche d'enseignement était devenu trop grand. Pour elle, les changements technologiques sont extraordinaires et ils procurent un réel bénéfice dans le travail. Elle ajoute que les changements étaient habituellement un souffle nouveau, un défi différent, de nouvelles compétences à acquérir et un épanouissement professionnel. Par ailleurs, elle précise que les changements qui s'avéraient de mauvais choix amenaient des difficultés accrues. Elle a vécu des sentiments d'isolement, du retrait et du désengagement à deux reprises au cours de sa vie professionnelle. La première situation fut lorsqu'elle a vécu du harcèlement psychologique de la part de la direction où elle a dû prendre un congé de maladie et finalement quitter son travail. La deuxième situation s'est produite quand elle s'est sentie démunie face à une



équipe composée de professionnelles et d'enseignantes qui ne la soutenait pas et ne l'aidait pas quand elle devait le faire. Elle s'est sentie isolée, car elle n'était pas écoutée ni par la direction, ni par les psychoéducatrices et ni par le responsable du service. Elle a vécu énormément d'anxiété dans les dernières années, car la tâche lui demandait beaucoup d'énergie. Les comportements se manifestaient par un endossement des caprices de collègues pour acheter la paix et une prise en charge de tâches que personne ne voulait pour être acceptée par l'équipe. Lors des situations de crise, elle a refoulé ses émotions et avait tendance à se replier sur elle-même et à se couper émotivement des collègues difficiles ou manipulateurs. De plus, même avec des efforts soutenus, elle n'est pas parvenue à faire le travail efficacement. Le service pédagogique manquait de moyens financiers afin d'optimiser la réussite et de maximiser les résultats dans les projets. Les nouveaux défis se situaient à l'intérieur du perfectionnement professionnel parce qu'elle a vécu beaucoup de changements.

\* \* \*

Ce chapitre a présenté les résultats obtenus des entretiens semi-dirigés effectués auprès des dix sujets composant l'échantillon de cette étude. Il a permis de tracer le portrait de l'obsolescence professionnelle de chacun d'eux en soulignant l'expérience pluridimensionnelle et les stratégies d'adaptation que les sujets ont utilisées afin d'autogérer l'impact de cette expérience sous différents plans.

## **CINQUIÈME CHAPITRE**

### **DISCUSSION**

L'analyse globale des résultats permet de dégager les constats pour répondre à la question de recherche, soit de comprendre l'expérience vécue par les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Comme on l'a déjà souligné, l'obsolescence professionnelle et le syndrome de l'obsolescence se manifestent d'abord par trois symptômes faisant l'unanimité dans la littérature consultée et qui sont facilement identifiables, soit par le manque de connaissances et de compétences, le manque de motivation et la perte d'efficacité au travail. Ces trois symptômes furent retenus pour le recrutement des sujets à l'étude. De plus, afin de s'assurer que les sujets éprouvent ces symptômes et quelques autres symptômes reliés à ce syndrome, ils furent invités à compléter l'Inventaire du maintien des compétences au travail (IMCT) de Vachon (2011), le seul instrument disponible abordant l'obsolescence professionnelle et répondant aux normes de validation psychométrique. Ainsi, les dix sujets retenus pour cette étude se situent dans des zones élevées sur l'échelle globale et sur une ou plusieurs sous-échelles de l'IMCT. Ainsi, il est possible de conclure que tous ces sujets sont aux prises avec l'obsolescence professionnelle.

Dans un premier temps, la discussion portera sur les données liées à l'expérience vécue afin de répondre à la première question spécifique de recherche, soit : Quelle est l'expérience pluridimensionnelle sur les plans cognitif, affectif, somatique, comportemental, relationnel et contextuel des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle?

Dans un deuxième temps, la discussion s'attardera aux données liées aux stratégies d'adaptation mises en œuvre par ces mêmes sujets afin de répondre à la deuxième question spécifique de recherche, soit : Quelles sont les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle?

## 1. LES DONNÉES LIÉES À L'EXPÉRIENCE PLURIDIMENSIONNELLE

Afin de répondre à la première question de recherche, l'analyse des données à l'aide de l'arbre thématique<sup>20</sup> a permis de constater des mouvements temporels chez les sujets qui passent d'un pôle à un autre. D'une part, un pôle où les sujets estiment favorablement les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises, leur motivation ainsi que leur efficacité au travail et d'autre part un pôle où ils estiment leurs connaissances et les compétences qu'ils ont perdues ou qu'ils n'ont pas, leur démotivation actuelle ainsi que leur perte d'efficacité au travail.

Ces pôles ont permis de circonscrire deux mouvements temporels concernant l'obsolescence professionnelle. Le premier mouvement porte sur une construction implicite, car tant que leur situation était stable, les sujets ne percevaient pas les signes d'obsolescence professionnelle, leurs regards et celui de leur organisation étant tournés vers l'intérieur, c'est-à-dire sur leur contexte du travail ignorant presque totalement les changements qui s'effectuaient chez leurs concurrents. Le deuxième mouvement peaufine et rend explicite cette structuration du fait que leur inefficacité au travail et leur manque de compétences attirent l'attention de leurs collègues et leur supérieur immédiat. Il apparaît important de préciser que ces facteurs se sont construits et se construisent dans un champ intersubjectif selon les caractéristiques de l'individu et de l'environnement.

En ce sens, le passage d'un pôle à l'autre provoque un choc dans le domaine professionnel des sujets ayant pour effet de renouveler les connaissances et les compétences spécifiques afin de hausser l'efficacité au travail par les nouvelles technologies. Il apparaît probable que les exigences des connaissances et des compétences changeront dans toutes les organisations qui doivent se concurrencer mutuellement pour conserver leur part du marché (Chéron, 2013). Conséquemment, les organisations dites traditionnelles doivent procéder à des changements organisationnels et technologiques importants pour rester concurrentielles avec les organisations plus innovantes, sinon elles deviennent des incubateurs d'obsolescence professionnelle sur tous les plans.

---

<sup>20</sup> Voir annexe J

Tout porte à croire que les pôles circonscrits par l'expérience pluridimensionnelle des sujets se répartiraient sur les deux phases de l'obsolescence professionnelle désignées par la Zone et l'État d'obsolescence. On observe que les dix sujets ont tous fait mention, à plusieurs reprises même, d'un déphasage de leurs compétences, d'une perte progressive de leur motivation au travail et d'une efficacité professionnelle amoindrie. Il est important de souligner le temps des verbes dans les propos des sujets marquant un clivage entre la période implicite (verbes au passé) et la période explicite (verbes au présent et au futur). En prenant le témoignage de Charles comme exemple, Charles mentionne qu'il avait les connaissances et les compétences nécessaires pour le poste de travail, qu'il attribuait beaucoup d'importance à son travail, qu'il était motivé à relever des défis tout en voulant évoluer professionnellement au sein de l'entreprise et aussi qu'il recherchait à fournir une performance accrue dans son travail. Cependant, lorsqu'il a constaté que le fonctionnement de l'entreprise ne favorisait pas l'efficacité organisationnelle par l'utilisation de nouvelles technologies ni le partage des expertises entre collègues en plus de conflits relationnels majeurs avec son supérieur immédiat, il a vu son évolution professionnelle réduite à zéro. Il a donc effectué son travail en se sentant abandonné à son sort et en consommant de plus en plus d'alcool pour atténuer son « mal-être » au travail. Il se retrouve maintenant sans emploi. De ce fait, leurs témoignages s'avèrent un matériel pertinent et unique pour approfondir l'expérience pluridimensionnelle associée à ce phénomène que plusieurs observateurs (politiciens, gestionnaires, psychologues) qualifient de fléau (CEDEFOP, 2012; Lamarche, 2006; Limoges, 2001).

Ce matériel permet également d'identifier d'autres symptômes associés à l'obsolescence professionnelle, surtout les plus récurrents, permettant d'encore mieux circonscrire l'obsolescence professionnelle et ledit syndrome jusque dans ses manifestations. La tâche n'est pas facile, car comme le soulignent Lamarche (2006) et Limoges (2001), le l'obsolescence professionnelle regroupe des facteurs internes (FI) et externes (FE) à l'individu. Parmi les facteurs internes (FI), on retrouve notamment les caractéristiques personnelles et parmi les facteurs externes (FE) leur profession et le milieu de travail. En fait, il y a présence d'un champ intersubjectif

qui se construit sans cesse et vient partager entre l'individu et l'environnement la responsabilité de l'obsolescence professionnelle et de ce syndrome.

Dans les sections suivantes, l'expérience pluridimensionnelle des sujets est divisée en deux parties interdépendantes, soit la phase de la Zone d'obsolescence et celle de l'État d'obsolescence.

## 1.1 La Zone d'obsolescence

La Zone d'obsolescence symboliserait, pour ainsi dire, l'incubateur de l'obsolescence professionnelle. Cette Zone regrouperait autant de facteurs internes qu'externes incluant dans le champ intersubjectif, généralement interdépendants, se rapportant à l'expérience pluridimensionnelle spécifiquement sur les plans cognitif, comportemental et contextuel des sujets. Les sujets se situant dans cette première phase manifesteraient des symptômes d'obsolescence professionnelle sans en ressentir les inconvénients immédiats ou sans que ces symptômes attirent l'attention de leur entourage, en particulier de leur supérieur immédiat et de leurs collègues. En d'autres mots, les sujets se retrouveraient dans une phase d'incubation. Après un certain temps, ces symptômes auraient une répercussion sur la sphère professionnelle, ce qui amènerait la personne à explorer diverses stratégies d'adaptation.

### 1.1.1 *L'expérience sur les plans cognitif et contextuel*

Les données de cette étude font ressortir quatre facteurs aggravants contribuant à élargir la Zone d'obsolescence chez les sujets. Ces facteurs furent mentionnés par les sujets, soit les « méthodes de travail » (FE) et les « changements organisationnels dus à l'ère informationnelle » (FE) ainsi que l'« indice motivationnel » (FI) et la « perception du travail » (FI).

**Le premier facteur soit les « méthodes de travail » (FE)** – Ce facteur renvoie à la perte de compétences due à une non-utilisation de celles-ci. Il est mentionné par les sujets ainsi que documenté dans la littérature, entre autres, par Allen et de Grip (2007, 2012), Dubin (1990), Gmelch (1983) et Limoges (2001). Il appert que les méthodes de travail ont subi le ressac d'une culture organisationnelle

non proactive ne favorisant pas l'intégration des changements. En fait, aux dires des sujets, ils travaillent dans une organisation qui a pris un retard technologique important, et ce, comparativement à ses concurrents. Conséquemment, l'organisation n'a pas su susciter les changements nécessaires.

Ce facteur se divise en sous-facteurs internes (SFI), tels que la « non-utilisation de compétences déjà acquises », la « sous-stimulation » et le « manque de complexité de la tâche ». Ces sous-facteurs ont été observés par Allen et de Grip (2007, 2012) et Dubin (1990). Ces auteurs constatent que la non-utilisation de compétences acquises<sup>21</sup> crée progressivement, avec le temps, une perte de celles-ci. Les données de cette étude révèlent la présence de comportements passifs chez des sujets comme le statu quo des pratiques de travail, la préférence ou l'acceptation de pratiques usuelles ou le peu d'incitation aux changements. D'ailleurs, il appert important de souligner que ces comportements auraient un impact négatif aussi bien sur les compétences (*soft*)<sup>22</sup> que sur les compétences techniques. La sous-stimulation (SFI) a été relevée par Gmelch (1983) et Limoges (2001). Les sujets font référence à une sous-stimulation qui les amènerait à sous-utiliser leur portefeuille de compétences. La complexité limitée du travail (SFI) est mentionnée par des sujets. Comme le soulignent les auteurs précédemment cités, ce sous-facteur réfère à l'inertie cognitive relative à une perte de compétences.

**Le deuxième facteur soit les « changements organisationnels dus à l'ère informationnelle » (FE)** – Ce facteur est associé à un manque de compétences des travailleuses et des travailleurs dû à l'ère informationnelle, ce qui donne lieu à un écart entre l'offre et la demande de compétences, écart mentionné, entre autres par Castells (2013), par Lemoine (2008) et par l'OCDE (2006). Tous les sujets à l'étude font mention de ce facteur. Les changements ont été effectués à partir d'une pression externe lorsque les organisations ont été contraintes de répondre à une demande. En fait, les organisations se voyaient dans l'obligation de répondre soit à l'offre concurrentielle ou aux exigences d'une nouvelle maison mère, ou encore de se conformer à l'application d'une nouvelle réglementation.

---

<sup>21</sup> Pour ces auteurs, il était question de compétences techniques.

<sup>22</sup> Voir le glossaire.

Selon les sujets, l'organisation s'est vue dans l'obligation d'introduire de nouvelles technologies pour répondre à la demande. Ainsi, l'organisation a dû généralement procéder à une restructuration rapide amenant des changements radicaux, de façon précipitée, sans période de rodage et souvent accompagnée d'une restructuration brutale du personnel.

Ce facteur se divise en sous-facteurs, tels que l'« acquisition de nouvelles connaissances » et la « formation non optimale ». L'acquisition de nouvelles connaissances (SFI) a été mentionnée par les sujets comme l'avaient fait précédemment Bracker et Pearson (1986). Il appert que diverses restructurations les ont d'abord forcés à ingurgiter une très grande quantité de nouvelles informations concernant les changements se rapportant à la structure organisationnelle et ensuite à suivre des formations dans un court laps de temps, ce qui fait en sorte qu'une grande quantité de nouvelles connaissances a été difficilement transférable dans leurs tâches. Conséquemment, Bracker et Pearson (1986) mentionnent la présence d'un fossé qui s'élargit entre les compétences acquises et celles nouvellement requises à la suite des changements organisationnels trop brusques. La formation non optimale (SFE), soulevée par les sujets, est mentionnée dans la littérature, entre autres, par Allen et de Grip (2007, 2012). Sur ce plan, les sujets font référence à la pertinence défailante de la formation, l'intégration trop rapide des nouvelles connaissances à la tâche quotidienne, le juste-à-temps, le temps requis à l'intégration, la surabondance de nouvelles connaissances, le contexte peu approprié à l'apprentissage, les méthodes inadéquates, l'accès difficile à la formation et l'absence de formation.

**Le troisième facteur, soit l'« indice motivationnel » (FI)** – Ce facteur est analysé à l'aide de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2008). Cette théorie permet de distinguer différents niveaux de motivation sur le continuum allant de l'autodétermination à l'intégration au soi. Elle a permis de diviser le facteur de l'indice motivationnel en sous-facteurs internes (SFI), soit la « motivation intrinsèque d'accomplissement » (MIA), la « motivation intrinsèque de connaissances » ou la (MIC) et la « motivation extrinsèque de régulation introjectée » ou la (MERI).

La MIA regroupe des sujets qui donnent le maximum de motivation autodéterminée. Dans leur propos, ces sujets mentionnent la fierté qu'ils ressentent envers l'organisation parce qu'elle est reconnue par ses concurrents, par sa communauté locale ou par sa fonction publique. Conséquemment, ces sujets accordent une place centrale au travail. La MIC rassemble des sujets qui offrent un minimum de motivation autodéterminée. Les propos de ces sujets témoignent d'une fierté, qui était au départ moyenne et qui s'est effritée avec le temps. On pourrait dire qu'une MIA ou une MIC ont contribué significativement au maintien des sujets hors de l'obsolescence afin de conserver un investissement adéquat dans l'organisation. Par ailleurs, la MERI regroupe des sujets qui seraient à la limite de la régulation intériorisée. Les propos de ces sujets font référence à une non-fierté envers l'organisation et leurs collègues. De plus, ces sujets considèrent que l'organisation est orientée vers la performance et la compétition au détriment de l'entraide. En revanche, une MERI n'aurait pas permis de contribuer au maintien professionnel des sujets ainsi qu'à conserver un investissement adéquat dans l'organisation.

**Le quatrième et dernier facteur soit la « perception du travail » (FI) –**

Ce facteur fait référence aux besoins professionnels non répondus. Il amène à se questionner sur différents aspects. En ce sens, les sujets ont exprimé un intérêt face aux changements provoqués par la nouvelle technologie. Ils auraient cependant voulu que ces changements améliorent l'efficacité de leur travail et favorisent leur avancement au sein de l'organisation. Ces résultats vont à l'encontre de la pensée de plusieurs auteurs répertoriés, entre autres de Dubin (1990), Langouche (2004) et Williams et Fox (1995), selon lesquels les travailleuses et les travailleurs qui montrent des signes d'obsolescence professionnelle auraient peur et se cramponneraient dans le déni face aux changements organisationnels générés par les technologies.

Ce facteur regroupe un sous-facteur interne (SFI), tel que le « sens du travail ». Il a été soulevé par les sujets par des composantes telles que l'utilité du travail, l'apprentissage et le développement, l'autonomie, la qualité des relations et la reconnaissance. En fait, les sujets n'ont pas pu assouvir suffisamment leurs



besoins se rattachant au sens du travail à l'intérieur de leur environnement. Conséquemment, la perception du travail comme source intrinsèque de satisfaction et de plaisir aurait basculé vers une source extrinsèque d'utilité financière.

### *1.1.2 L'expérience sur le plan comportemental*

Les données de cette étude font ressortir le facteur aggravant qui contribuerait à cristalliser la Zone d'obsolescence chez les sujets, soit la « non-proactivité » (FI) face aux formations jugées utiles dans le domaine; facteur identifié également par Dubin (1990). En ce sens, on remarque que des sujets ont suivi docilement la formation proposée pour l'organisation, d'autres ont pris l'initiative de spécifier une formation parmi celles offertes par cette organisation. Toutefois, excluant le sujet qui a fait une demande pour un cours d'anglais, personne n'est allé jusqu'à demander une formation sur mesure répondant davantage à ses besoins. Parmi les sujets ne s'étant pas prévalus d'une formation, certains se sont repliés sur l'entraide entre pairs ou encore sur l'apprentissage sous forme d'autodidaxie. En plus, cette non-proactivité amène les sujets à se désinvestir de leur sphère professionnelle. D'ailleurs, certains vont même jusqu'à suivre de la formation formelle extérieure à l'entreprise afin de nourrir un projet de réorientation de carrière. Du coup, ce désinvestissement de la sphère professionnelle enclenche un surinvestissement de la sphère personnelle. Caron (1999) a identifié ce surinvestissement de la sphère personnelle comme une sorte de repli sur soi et comme un indice associé à l'obsolescence professionnelle. Or à l'ère informationnelle, comme le souligne Limoges et Doyon (2008), les travailleuses et les travailleurs n'ont d'autres choix que de devenir proactifs, c'est-à-dire de prendre en main leur développement et leur formation continue pour faire face au néolibéralisme qui s'ensuit et qui se généralise. Toutefois, on se rend compte que pour les sujets, l'acquisition proactive de nouvelles connaissances dans leur domaine a été absente de leur développement professionnel. D'ailleurs, il appert que les sujets font plutôt une acquisition réactive des connaissances, car elle s'est faite surtout à la suite d'une demande de l'employeur ou imposée par ce dernier. La demande d'acquisition des nouvelles connaissances est venue d'un besoin de l'organisation pour l'efficacité au travail. Bien que vouloir répondre à ce besoin

puisse permettre d'acquérir des nouvelles connaissances, cette situation n'aurait pas permis aux sujets de s'éloigner de la Zone d'obsolescence. Le peu de transfert des nouvelles connaissances vers la tâche prescrite et leur désinvestissement de la sphère professionnelle pourraient en être la cause. Ces facteurs faisant partie d'un champ intersubjectif se sont construits et se construisent dans selon les caractéristiques de l'individu et de l'environnement.

En conclusion à cette section, on constate que la Zone d'obsolescence serait la première phase de l'obsolescence professionnelle. L'analyse de l'expérience pluridimensionnelle spécifiquement sur les plans cognitif, comportemental et contextuel a permis de faire ressortir les facteurs (FI et FE) et les sous-facteurs (SFI et SFE) de cette phase. Cette Zone d'obsolescence se caractériserait par un déséquilibre de ceux-ci (Gmelch, 1983; Lamarche, 2006; Langouche, 2004; Limoges, 2001; Racicot, 1991). Ce déséquilibre nécessiterait ou appellerait à des stratégies d'adaptation. Il s'installerait progressivement et prendrait la forme d'un désinvestissement des sujets par rapport à leur environnement (Limoges, 2001). Ce désinvestissement de la sphère professionnelle serait considéré comme une menace à leur maintien professionnel.

Dans ce contexte, la perte de compétences survient à la suite de leur non-utilisation, d'une période plus ou moins prolongée de sous-stimulation et d'un manque de complexité des tâches au travail. Aux dires des sujets, les organisations auraient contribué à l'éclosion de cette Zone d'obsolescence. On a remarqué qu'un manque de compétences chez les sujets a souvent eu comme origine, soit l'acquisition difficile de nouvelles connaissances ou soit une formation non optimale dispensée par l'organisation. En somme, les variations occasionnées par l'ère informationnelle ont modifié les compétences requises concernant leur poste de travail. Ces dernières se seraient avérées défavorables pour les sujets (Allen et de Grip, 2007, 2012). En plus, la perception du travail se détériore progressivement, car les composantes donnant du sens au travail n'ont pu être répondues par l'organisation. En ce sens, ces composantes dans lesquelles les sujets agissaient pour assouvir leur désir et leur plaisir, dont la source de motivation est intrinsèque, ont basculé exclusivement vers une source de motivation extrinsèque comme le

salaire. Il est important de préciser que ces facteurs se sont construits et se construisent dans un champ intersubjectif selon les caractéristiques de l'individu et de l'environnement.

Il appert en second que l'émergence de l'obsolescence professionnelle serait attribuable à un manque d'efficacité comportementale. Ce manque en question est largement documenté (Bigley, 1984; Bracker et Pearson, 1986; Gmelch, 1983; Kaufman, 1974, 1979, 1989, 1994; Lamarche, 2006; Létourneau, 1995; Racicot, 1991). Ce manque d'efficacité serait attribuable à des comportements inadéquats associés à la non-proactivité face à la formation, au désinvestissement de la sphère professionnelle et au surinvestissement dans la sphère personnelle, comportements également associés à l'obsolescence professionnelle par Caron (1999). En effet, on a remarqué que les sujets concernés ne prennent pas en charge leur développement professionnel parce qu'ils le perçoivent comme étant la responsabilité unique de leur organisation.

En raison de cette Zone d'obsolescence, les sujets sembleraient s'être accommodés d'un manque de connaissances et de compétences ainsi que d'un manque d'efficacité, et ce, tant et aussi longtemps que cela n'attirait pas l'attention de leur entourage ou ne gênait pas leur productivité au travail.

Cependant, les sujets sembleraient déclarer forfait lorsqu'ils ne trouvent plus la motivation nécessaire pour combler un écart trop grand entre leur manque de compétences et les changements organisationnels provoqués, entre autres, par l'implantation de technologies nouvelles. En ce sens, il y a lieu de formuler l'hypothèse qu'en Zone d'obsolescence, certaines travailleuses et certains travailleurs parviendraient à ne pas dépasser leur seuil de tolérance. Ils arriveraient ainsi à mobiliser des stratégies d'adaptation qui leur permettraient soit de s'extirper de la Zone d'obsolescence ou de la tolérer. Ce faisant, ils feraient face aux inconvénients de l'obsolescence professionnelle afin de l'atténuer. On a peut-être ici une explication au fait que Lamarche (2006) n'ait pu statistiquement démontrer que l'obsolescence professionnelle était aux antipodes de l'épuisement comme le proposait le paradigme de Limoges (2001). Par conséquent, comme le souligne Lamarche (2006), l'obsolescence professionnelle constituerait une forme précaire

et mitigée de maintien, mais non exempte d'inconfort. Toutefois, lorsque ce seuil de tolérance est dépassé, viendrait alors la mobilisation de stratégies d'adaptation qui semblerait se tourner contre les travailleuses et les travailleurs en amorçant une déstructuration du soi touchant directement la sphère professionnelle, voire pour certaines et certains la sphère personnelle.

En d'autres mots, cette notion de Zone d'obsolescence amènerait les sujets, ayant un certain niveau de déstructuration du soi, à se loger à l'État d'obsolescence.

## **1.2 L'État d'obsolescence**

L'État d'obsolescence, soit la seconde phase, constituerait, pour ainsi dire, le noyau de l'obsolescence professionnelle. Cet État regroupe autant des facteurs internes (FI) qu'externes (FE), généralement interdépendants incluent dans le champ intersubjectif. Ces facteurs se rapportent à l'expérience sur les plans cognitif, affectif, somatique, comportemental, relationnel et contextuel des sujets. De plus, l'État d'obsolescence est composé de multiples symptômes (S), d'où l'appellation de syndrome d'obsolescence. Dans cette phase, ce syndrome s'installerait graduellement en s'intensifiant avec le temps. Les sujets se trouvant au cœur du syndrome d'obsolescence en ressentiraient, en partie ou en totalité, les symptômes (S) qui y sont rattachés. Ces derniers viennent perceptibles par leur entourage, en particulier par leur supérieur immédiat et de leurs collègues. Après un certain temps, ces symptômes se multiplieraient et s'amplifieraient. Ils en viendraient ainsi à avoir une répercussion directe sur la sphère professionnelle, ce qui amènerait les sujets à explorer diverses stratégies d'adaptation.

À cette phase, les conséquences du syndrome d'obsolescence seraient liées au manque d'efficacité comportementale des sujets et à une déstructuration du soi allant même jusqu'au « mal-être » au travail.

### *1.2.1 L'expérience sur les plans cognitif et contextuel*

Les données de cette étude font ressortir trois facteurs incriminants qui contribueraient à l'implantation de l'État d'obsolescence chez les sujets. Ces

facteurs mentionnés par les sujets sont le « désinvestissement de la sphère professionnelle » (FI), l'« indice motivationnel » (FI) et l'« organisation du travail » (FE).

**Le premier facteur soit le « désinvestissement de la sphère professionnelle » (FI)** – Ce facteur se divise en sous-facteurs tels que les « perceptions négatives de la formation », la « non-transférabilité au quotidien de la formation reçue », les « méthodes de travail », les « nouveaux défis à relever », les « engagements de continuité liés au coût et au sacrifice » ainsi que le « sens du travail ».

Les perceptions négatives de la formation (SFE) et la non-transférabilité au quotidien de la formation reçue (SFE) sont vécues négativement par des sujets. En effet, ils font mention de la non-pertinence de la formation et du faible transfert de ces apprentissages vers la tâche. Ces résultats vont dans le même sens que la littérature actuelle sur ce sujet. Par exemple, Dubin (1990) fait référence à l'absence de mises à jour des connaissances et des compétences et à leur détérioration dans le temps. En fait, aux dires des sujets, les formations n'étaient pas ajustées à leur contexte de travail et n'étaient pas délivrées au moment opportun. De façon spécifique, on rapporte que ces formations étaient dispensées, soit trop tôt par rapport au besoin lié à la tâche, soit sans rendre disponible le matériel requis pour l'application immédiate des connaissances ou encore, soit sans égard de la quantité des informations nouvelles à traiter et à intégrer dans la tâche.

Les méthodes de travail (SFE) renvoient à une perception négative des sujets. Il souligne le manque de dispositifs organisationnels mis en place voulant contribuer à l'efficacité au travail. En fait, aux dires des sujets, ces méthodes leur apparaissaient soit inefficaces ou soit inutiles. Ils déplorent la lourdeur et le manque de méthode de travail pour répondre à l'objectif de formation. Ils trouvent ces méthodes peu pertinentes pour la restructuration de leur organisation et considèrent qu'elles génèrent une charge excessive de nouvelles connaissances.

Les nouveaux défis à relever (SFE) réfèrent aussi à une perception négative qu'ont des sujets d'eux-mêmes. Ils seraient vus comme trop intenses ou

causant des situations jugées malsaines pour leur équilibre psychologique. D'ailleurs, certains sujets percevaient leur milieu de travail comme n'étant pas favorable à relever des défis. Selon Bracker et Pearson (1986), dans de tels contextes, les travailleuses et les travailleurs en viennent à ne plus s'accomplir professionnellement et à choisir une réduction des occasions d'avancement, ce qui semblerait être également le cas pour les sujets à l'étude.

Les engagements de continuité liés au coût et au sacrifice (SFI) sont analysés en se référant à la terminologie utilisée par Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber (2005) et McGee et Ford (1987) qui ont étudié l'engagement organisationnel. Pour ce sous-facteur, il conviendrait d'utiliser la subdivision entre la forme liée au coût et celle liée au sacrifice, car ces deux formes sont présentes dans l'analyse des propos des sujets. La première forme, l'engagement de continuité lié au coût, est caractérisée par les frais estimés par un départ éventuel de l'individu de son organisation ou sa mobilité externe<sup>23</sup> quant au salaire et aux avantages sociaux. Les sujets mentionnent, entre autres, le peu de chance d'obtenir un salaire équivalent et de retrouver des avantages sociaux convenables. À cet égard, on pourrait prétendre que les sujets sont moins enclins à une mobilité externe.

La deuxième forme, l'engagement de continuité lié au sacrifice (SFI), est caractérisée par le manque d'alternatives d'emploi pour l'individu. En ce sens, les propos des sujets indiquent leur vision négative des possibilités d'insertion professionnelle. On pourrait penser que les sujets considèrent que leur mobilité externe est réduite à son maximum. Meyer et Herscovitch (2001) résument la situation en disant que ces sujets restent au service de leur employeur par obligation contrairement à ceux qui vivent un engagement affectif pour leur milieu de travail et restent dans l'organisation par désir. Ainsi, les résultats de notre étude viendraient encore soutenir les propos de Limoges (2001) affirmant que l'obsolescence professionnelle est un désinvestissement de l'individu par rapport à son environnement.

---

<sup>23</sup> Voir le glossaire.

Le dernier sous-facteur est le sens du travail (SFI). Les données révèlent que le sens du travail a entièrement basculé vers la source extrinsèque, soit le salaire. À ce sujet, Morin (2008) écrit que « la personne aura tendance à trouver que son travail n'a pas de sens, pas plus que le milieu dans lequel elle travaille » (p. 13). En somme, la perte de sens quant à l'objet, soit le travail, se généraliserait en perte de sens pour le lieu de travail.

**Le deuxième facteur soit l'« indice motivationnel » (FI)** – Ce facteur est analysé à l'aide de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2008). Il se divise en sous-facteurs (SFI) motivationnels, soit la MERI et l'« amotivation ». Comme vu précédemment, la MERI rallie des sujets qui sont à la limite de la régulation intériorisée. Sarrazin, Pelletier, Deci et Ryan (2012) mentionnent que la régulation introjectée ne permet pas l'intériorisation des demandes faites par l'organisation de façon efficace. Selon eux, ces travailleuses et ces travailleurs ne se sont pas appropriés ces demandes, ce qui occasionne chez eux une pression additionnelle au travail. Ces auteurs ajoutent qu'« avec la régulation introjectée [les sujets] tendent toujours à se sentir contrôlés ou contraints par des pressions internes » (*Ibid*, p. 283). Ce niveau motivationnel ne permettrait pas aux sujets de contribuer à leur maintien professionnel et de s'investir suffisamment auprès de l'organisation. On remarque que lors de la Zone d'obsolescence, ces sujets se situeraient aux sous-facteurs MIA et MIC. Quoiqu'au départ ces sujets affirment avoir montré une volonté d'effectuer un bon travail au mieux de leurs capacités, ils en viennent à offrir un moins bon leur rendement dans cette même organisation. On constate que les problèmes de la sphère professionnelle des sujets se caractériseraient par un affaiblissement de leur efficacité comportementale.

Par ailleurs, l'amotivation (SFI) rassemblerait des sujets qui ont un comportement non autodéterminé. Sarrazin *et al.* (2012) caractérisent l'amotivation par une absence de but, un travail exécuté de façon mécanique et un état d'aliénation par l'absence de liens entre les efforts, les actions et les résultats obtenus. Ces auteurs ajoutent que la travailleuse ou le travailleur « n'accorde pas de valeur à un résultat ou à un comportement quand il ne croit pas qu'un résultat valorisé puisse être obtenu avec certitude en adoptant des comportements spécifiques » (*Ibid*, p.

284). Ce niveau est perçu comme un frein à tout changement et à toute prise en charge (Csillik et Le Merdy, 2007). On remarque que lors de la Zone d'obsolescence, ces sujets se situeraient à une MERI. Bien qu'au départ ces sujets affirment avoir donné un rendement ne permettant pas de contribuer adéquatement autant à leur maintien professionnel qu'à l'investissement requis envers l'organisation, ils en viendraient à donner un rendement encore plus inférieur à ce qu'ils ont déjà livré dans cette même organisation. On constate que ces sujets finiraient par autogérer les problèmes de la sphère professionnelle avec un affaiblissement de leur efficacité comportementale et une déstructuration du soi.

**Le troisième et dernier facteur soit l'« organisation du travail » (FE)**

– Ce facteur se divise en sous-facteurs, soit le « plafonnement de carrière », les « surcharges quantitatives » et les « sous-charges quantitatives » de travail.

Le plafonnement de carrière (SFE) est mesuré par la stabilité à l'intérieur d'un même poste. Cette stabilité qui ressemblerait à une stagnation est spécifiée dans la littérature comme un élément critique concernant le syndrome d'obsolescence (Bigley, 1984; Bracker et Pearson, 1986; Gmelch, 1983; Kaufman, 1974, 1979, 1989, 1994; Racicot, 1991; Lamarche, 2006; Létourneau, 1995; Limoges, 2001). Il semble plausible de penser que le plafonnement de carrière expliquerait la perception négative des sujets à l'égard de leur réussite face à une nouvelle insertion professionnelle et à leur avenir professionnel, voire leur mobilité externe. Tremblay et Roger (1995) mentionnent que ce plafonnement cause graduellement une perte de confiance chez les sujets en leurs propres moyens afin de réaliser leurs objectifs professionnels. De son côté, Ettington (1992) ajoute que la grande majorité de ces personnes ont une motivation extrinsèque, ce qui corrobore avec les résultats quant à l'intériorisation d'une perception négative à l'égard de soi. De plus, Tremblay et Roger (1995) précisent l'effet d'appauvrissement de la capacité à relativiser les facteurs de stress. Clavier et di Domizio (2007) mentionnent que n'ayant plus de mobilité professionnelle, ces sujets sont, en quelque sorte, contraints et captifs dans leur emploi actuel.



Quant aux surcharge quantitative<sup>24</sup> (SFI) et sous-charge quantitative (SFI) de travail, les sujets mentionnent l'une ou l'autre dans leur travail. Gmelch (1983) et Limoges (2001) présentent la sous-charge comme un facteur révélateur d'obsolescence professionnelle. Par contre, selon ces mêmes auteurs, la surcharge est associée à l'épuisement professionnel. Ici, il y a divergence entre ces auteurs et les données de notre recherche puisque, même s'ils présentent les principaux symptômes d'obsolescence professionnelle, des sujets parlent de surcharge qualitative. Cette différence pourrait s'expliquer par le fait que cette surcharge quantitative, exprimée par les sujets, découle des restructurations organisationnelles amenant son lot de changements.

De plus, notre étude ne permet pas de croiser ces données avec celles d'une surcharge objective, car elles se limitent à la perception subjective des sujets. Ceci amène à formuler l'hypothèse qu'une surcharge quantitative et une motivation extrinsèque, au seuil de la régulation intériorisée, seraient une combinaison propice à l'émergence du syndrome d'obsolescence, alors qu'une surcharge quantitative et une motivation extrinsèque au seuil de la motivation autodéterminée seraient une combinaison plutôt favorable à l'épuisement professionnel. On peut donc corroborer les travaux de Lamarche (2006) selon lesquels « le manque de motivation est lié à l'obsolescence professionnelle et la motivation élevée, en dehors de celle qui est autodéterminée, est associée à l'épuisement » (p. 194). On pourrait aussi entrevoir qu'en présence de surcharge ou de sous-charge quantitative de travail, si la régulation des sujets est basée sur une estime de soi limitée et sur l'extériorisation de son ego dans le but de le protéger, l'améliorer ou encore éviter de le diminuer, cette combinaison accentuerait la déstructuration du soi et affaiblirait le développement des sujets. Cette combinaison accentue l'État d'obsolescence.

### *1.2.2 L'expérience sur le plan affectif*

Les données de cette étude font ressortir des symptômes qui contribueraient à aviver l'État d'obsolescence des sujets. Ces symptômes, déclarés

---

<sup>24</sup> Voir le glossaire.

par des sujets, font référence aux « états de tension psychique » (S) et aux « variations affectives » (S). Les états de tension psychique (S) sont identifiés par la frustration, la tension psychique et le « mal-être » au travail. Les propos des sujets confirment les conclusions de Bracker et Pearson (1986) sur la tension psychique et de Langouche (2004) sur le « mal-être » au travail. Les variations affectives (S) se définiraient par un continuum de vulnérabilité psychologique jusqu'au « mal-être » au travail, notamment exprimées en associant le travail à la souffrance, voire à la mort.

De plus, les sujets ont manifesté des comportements de protection de leur fondement identitaire<sup>25</sup>. Ces états de tensions psychiques (S) rapportés par les sujets sont l'isolement, le retrait et le désengagement, autant de symptômes qu'associent Gmelch (1983) et Limoges (2001) au syndrome d'obsolescence.

Des sujets manifestent également une perte graduelle de leur moral et un surplus de tension psychique (Bracker et Pearson, 1986; Dubin, 1990; McKeown, 1994; Pazy, 1994, 1996; Williams et Fox, 1995). Aussi, il ressort que les sujets qui vivaient du « mal-être » au travail démontreraient un niveau d'amotivation. Sarrazin *et al.* (2012) précisent qu'à ce niveau de motivation, il est impossible de maintenir un bien-être au travail pour la simple raison que la motivation est basée exclusivement sur des buts extrinsèques exigeant un mécanisme compensatoire.

### 1.2.3 *L'expérience sur le plan somatique*

Cette recherche constaterait l'émergence d'une expérience aggravante sur le plan somatique contribuant à stimuler l'État d'obsolescence chez les sujets. Les signes physiologiques (S), relatés par les sujets, font référence à une sensation de fatigue, à une diminution d'énergie, à des troubles du sommeil, à une humeur instable, à une modification de l'appétit, à une perte ou prise de poids, à des céphalées et à une propension à consommer de l'alcool, des médicaments ou des drogues. Également, des sujets mentionnent une perte de vitalité, des nausées, de la terreur nocturne, des douleurs musculaires et articulaires ainsi que des palpitations au cœur. On remarque que les signes physiologiques sont importants et se trouvent

---

<sup>25</sup> Voir le glossaire.

amalgamés à l'expérience sur le plan affectif. Selon l'analyse des données, on observe que plus les états de tension psychique, de vulnérabilité psychologique et les comportements de protection du fondement identitaire sont accentués, plus il y a présence de signes physiologiques chez les sujets. Comme le précise Lamarche (2006), les personnes en État d'obsolescence vivraient une souffrance au travail et cet état serait loin d'être une sinécure comme plusieurs décideurs et gestionnaires seraient tentés de penser.

On remarque aussi que les sous-facteurs motivationnels viendraient influencer sur les signes physiologiques des sujets comme le démontre le tableau 8. Six signes physiologiques<sup>26</sup> s'ajoutent en exclusivité à une amotivation (SFI). Parmi ces derniers, soulignons l'importance de leur effet sur l'équilibre psychologique des sujets, notamment la consommation d'alcool, de drogues et de médicaments et l'épuisement professionnel. On prétend que ces sujets se trouveraient affaiblis par leur efficacité comportementale en traçant la voie vers une déstructuration du soi.

Tableau 8  
Sous-facteurs motivationnels et signes physiologiques

Sous-facteurs motivationnels	Signes physiologiques
MERI	Céphalées, diminution d'énergie, douleurs musculaires et articulaires, humeur instable, nausées, sensation de fatigue, palpitations au cœur, perte de poids, terreur nocturne, trouble du sommeil.
Amotivation (SFI)	Céphalées, <i>consommation d'alcool et de drogues, consommation de médicaments</i> , diminution d'énergie, douleurs musculaires et articulaires, <i>épuisement professionnel, faible vitalité (accident de travail-diagnostic d'épicondylite)</i> , humeur instable, <i>modification de l'appétit</i> , nausées, sensation de fatigue, palpitations au cœur, perte de poids, <i>prise de poids</i> , terreur nocturne, trouble du sommeil.

#### 1.2.4 L'expérience sur le plan comportemental

Les données de cette étude font ressortir trois facteurs contribuant à accentuer l'État d'obsolescence des sujets, soit les « comportements de désinvestissement de la sphère professionnelle » (FI), les « comportements de

<sup>26</sup> Les termes en italique désignent les six signes physiologiques (tableau 8).

surinvestissement dans la formation » (FI) et les « comportements de surinvestissement de la sphère personnelle » (FI).

**Le premier facteur soit les « comportements de désinvestissement de la sphère professionnelle » (FI)** – Ce facteur se divise en sous-facteurs internes (SFI) tels que les comportements de désinvestissement liés aux « changements organisationnels et technologiques », à l'« organisation du travail » et aux « tâches » (tableau 9).

Tableau 9  
Comportements de désinvestissement de la sphère professionnelle (FI)  
mentionnés par les sujets

Liés aux changements organisationnels et technologiques (SFI)	Liés aux tâches (SFI)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manquer d'ouverture</li> <li>▪ Résister au changement</li> <li>▪ Obstruer et s'opposer aux nouvelles technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exécuter des tâches ne répondant pas aux normes établies</li> <li>▪ Ne pas maximiser son temps de travail</li> <li>▪ Prendre des décisions en prenant plus de temps</li> <li>▪ Exécuter une tâche plus lentement</li> <li>▪ Ne fournir aucun effort supplémentaire pour parfaire les dossiers</li> </ul>
Liés à l'organisation du travail (SFI)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retrancher les heures supplémentaires</li> <li>▪ Soustraire le travail à la maison</li> <li>▪ Se couper subjectivement avec le travail</li> <li>▪ Prendre tous les congés possibles</li> <li>▪ Se déclarer malade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Omettre des tâches ou faire des tâches jugées inutiles</li> <li>▪ Accomplir le minimum de tâches avec une implication en berne</li> <li>▪ Déléguer des tâches</li> <li>▪ Vivre de l'inertie au travail</li> <li>▪ Utiliser des faux-fuyants pendant le travail (Internet, jeux sur ordinateur, lecture, téléphone personnel, se rendre à la toilette plus souvent, aller se chercher de l'eau ou du café)</li> <li>▪ Procrastiner sur des dossiers</li> <li>▪ Se replier sur soi et agir défensivement lors des réunions</li> <li>▪ Effectuer des pratiques malveillantes (coûteuses pour l'employeur)</li> </ul>

Les comportements de désinvestissement liés aux changements organisationnels et technologiques (SFI) sont identifiés par : manquer d'ouverture, résister au changement, obstruer et s'opposer aux nouvelles technologies. Ce sous-facteur est également documenté dans la littérature, entre autres, par Dubin (1990), Langouche (2004) et Williams et Fox (1995). Il appert que ces comportements ne

se manifesteraient qu'à l'État d'obsolescence. On peut l'expliquer par la baisse de l'indice motivationnel et par l'éclosion de l'inefficacité comportementale attribuable à cette deuxième phase de l'obsolescence professionnelle.

Les comportements de désinvestissement liés à l'organisation du travail (SFI) sont caractérisés par : retrancher des heures supplémentaires, soustraire le travail à la maison, se couper subjectivement avec le travail, prendre tous les congés possibles et se déclarer malade. On remarque que ces comportements seraient utilisés afin de fuir le travail. Ce sous-facteur a été également observé par Hayes, Barnes-Holmes et Roche (2001). Lamarche (2006) et Limoges (2001) constatent que ces comportements sont la manifestation d'obstruction chronique.

Les comportements de désinvestissement liés aux tâches (SFI) sont identifiés par : exécuter des tâches ne répondant pas aux normes établies, ne pas maximiser son temps de travail, prendre des décisions et exécuter une tâche plus lentement, ne fournir aucun effort supplémentaire pour parfaire les dossiers, omettre des tâches ou faire des tâches jugées inutiles, accomplir le minimum de tâches avec une implication en berne, déléguer des tâches, vivre de l'inertie au travail, utiliser des faux-fuyants pendant le travail (Internet, jeux sur ordinateur, lecture, téléphone personnel, se rendre à la toilette plus souvent, aller se chercher de l'eau ou du café), procrastiner sur des dossiers, se replier sur soi et agir défensivement lors des réunions, effectuer des pratiques malveillantes (coûteuses pour l'employeur). Ce sous-facteur est largement documenté (Bigley, 1984; Bracker et Pearson, 1986; Gmelch, 1983; Kaufman, 1974, 1979, 1989, 1994; Lamarche, 2006; Létourneau, 1995; Limoges, 2001; Racicot, 1991). Ces comportements témoignent du processus de retrait s'installant progressivement dans la vie professionnelle des sujets. Selon Keaveney et Nelson (1993), ces comportements de retrait seraient une protection du fondement identitaire qu'utiliseraient les travailleuses et les travailleurs.

Les sujets indiquent que les comportements de désinvestissement de la sphère professionnelle, notamment liés aux tâches, leur permettraient de réduire leur investissement dans le travail. Aussi, ils précisent que les tâches sont exécutées machinalement la plupart du temps. Cependant, certains sujets précisent que dans

l'exécution des tâches avec une grande complexité, ils n'arrivent pas à fonctionner machinalement. Ces sujets évoquent l'éthique du travail pour expliquer ce comportement dans le cas d'une tâche jugée complexe. Ces comportements de désinvestissement de la sphère professionnelle sont également mentionnés, entre autres, par Caron (1999), Dubin (1990), Kaufman (1974, 1979, 1989, 1994) et Limoges (2001). Plus spécifiquement, Kaufman (1974, 1979, 1989, 1994) parle de comportement rigide et de manque de motivation. Pour sa part, Dubin (1990) associe le désinvestissement au statu quo, alors que Caron (1999) et Limoges (2001) font état d'un trop grand lâcher-prise et de beaucoup de retraits provoquant ainsi un déséquilibre avec les exigences de l'environnement de travail. On pourrait prétendre que ces comportements viennent conséquemment affecter la performance et l'efficacité au travail.

**Le deuxième facteur soit les « comportements de surinvestissement dans la formation » (FI)** – Ce facteur est désigné par des comportements qui permettent de s'évader d'un quotidien devenu trop lourd ou de quitter éventuellement ce domaine. Paradoxalement, ce surinvestissement dans la formation semblerait signifier un désinvestissement, car il n'y a aucun souci de transfert de compétences dans l'emploi actuel. À ce sujet, Lamarche (2006) parle d'une feinte ou d'une ruse utilisée par ces personnes qui sont aux prises avec l'obsolescence professionnelle. En ce sens, ces comportements de surinvestissement dans la formation ne correspondraient pas à un intérêt pour un développement et à un gage de maintien professionnel.

**Le troisième facteur soit les « comportements de surinvestissement dans la sphère personnelle » (FI)** – Ce facteur se divise en deux sous-facteurs (SFI), soit les « activités » ainsi que le « soi et les proches » (tableau 10).

Les comportements de surinvestissement dans la sphère personnelle liés aux activités (SFI) sont identifiés par : prendre des congés, des vacances, sortir le soir, vivre un survoltage de plaisir (fin de semaine) et côtoyer des amis. Par ces comportements, les sujets mentionnent que la motivation profonde est de fuir leur réalité professionnelle en obtenant des moments compensatoires. Lamarche (2006) en fait référence dans son étude. En ce qui a trait à la sphère personnelle, Caron

(1999) et Limoges (2001) parlent aussi d'un repliement sur soi des personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Ces moments seraient des intervalles où le plaisir sert de soupape d'échappement afin de survivre aux semaines de travail. De plus, ils seraient utilisés pour augmenter les retraits de la sphère de travail d'une part et d'autre part, les mécanismes d'autoprotection.

Tableau 10  
Comportements de surinvestissement  
dans la sphère personnelle (FI) mentionnés par les sujets

Liés aux activités (SFI)	Liés à soi et aux proches (SFI)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prendre des congés</li> <li>▪ Prendre des vacances</li> <li>▪ Sortir le soir</li> <li>▪ Vivre un survoltage de plaisir (fin de semaine)</li> <li>▪ Côtayer des amis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuir la réalité en s'isolant</li> <li>▪ Vivre le repli sur soi</li> <li>▪ Émettre des propos colériques</li> <li>▪ Porter des gestes inappropriés (gestion de la colère)</li> <li>▪ Agir avec une patience réduite</li> <li>▪ Être intransigeant</li> <li>▪ Consulter un médecin et un psychologue</li> </ul>

Les comportements de surinvestissement dans la sphère personnelle liés au soi et les proches (SFI) sont identifiés par : fuir la réalité en s'isolant, vivre le repli sur soi, émettre des propos colériques, porter des gestes inappropriés (gestion de la colère), agir avec une patience réduite, être intransigeant et consulter un médecin et un psychologue. Certains de ces comportements deviendraient malsains pour les sujets eux-mêmes et pour leurs proches lorsqu'ils ne suffisent plus à compenser le « mal-être » au travail menant ici vers une déstructuration du soi.

#### *1.2.5 L'expérience sur le plan relationnel*

Deux facteurs contribuaient à cristalliser l'État d'obsolescence chez les sujets, soit l'expérience sur le « plan relationnel avec le supérieur immédiat » (FI) et l'expérience sur le « plan relationnel avec les collègues » (FI).

#### **Le premier facteur « plan relationnel avec supérieur immédiat » (FI)**

– Ce facteur est désigné, aux dires des sujets, comme étant peu harmonieux, inadéquat et malsain. La relation avec le supérieur immédiat est venue, semble-t-il, assombrir la sphère professionnelle et amorcer la déstructuration de soi chez les sujets. Les conflits interpersonnels avec un supérieur immédiat ou un cadre supérieur sont mentionnés par l'ensemble des sujets. Dubet (2006) symbolise ce

rapport entre supérieur immédiat et subalterne par une spirale relationnelle intolérable pour les subordonnés. En fait, on remarque que les sujets ayant mentionné être victimes de harcèlement psychologique de la part de leur supérieur immédiat présentent davantage de signes physiologiques. D'ailleurs, on remarque que les états de tension psychique, la vulnérabilité psychologique et les comportements de protection du fondement identitaire seraient accentués et démontreraient une plus grande déstructuration de soi. Il appert que les sujets ne seraient plus en mesure de savoir ce qui leur convient ou non. En définitive, les relations conflictuelles et malsaines semblaient avoir un impact majeur sur le « mal-être » au travail des sujets.

**Le deuxième facteur « plan relationnel avec les collègues » (FI)** – Ce facteur est désigné, aux dires des sujets, comme étant peu harmonieux, inadéquat et malsain. Les propos des sujets concernant la relation avec leurs collègues se rapportent aux conflits interpersonnels liés à l'exécution du travail et aux tempéraments de certains collègues.

En résumé, l'expérience sur le plan relationnel révèle que les sujets ont vécu des relations interpersonnelles peu harmonieuses, inadéquates et malsaines autant avec leur supérieur qu'avec certains de leurs collègues. Un rapprochement peut être fait avec les résultats d'un imposant sondage de Clavier et di Domizio (2007) qui conclut que 80 % des problèmes en ressources humaines sont d'ordre relationnel et communicationnel. Aussi, Brun et Biron (2003) soulignent que les conflits interpersonnels peuvent provoquer une rupture de la communication entre les personnes et instaurer un climat organisationnel démotivant. D'ailleurs, Dubet (2006) mentionne que lorsque les relations sont malsaines, les personnes touchées perdent leurs repères et leur sens du travail. Sans conclure que le plan relationnel avec le supérieur immédiat (FI) et le plan relationnel avec les collègues (FI) seraient les seuls à influencer sur le sens du travail (SFI), il appert important de souligner la concordance entre les propos de Dubet et les données de cette étude. On constate que le sens du travail en serait arrivé à se limiter exclusivement au revenu qui, selon Clavier et di Domizio (2007) ainsi que Limoges (1987), ne constitue qu'une des



sept retombées du travail<sup>27</sup>. On peut dire qu'un tel compromis de la part des sujets restreindrait leur sens du travail à un mouvement extrinsèque. Ce compromis serait si réductionniste et avilissant qu'il y a lieu de croire qu'il pourrait aller jusqu'à anéantir les fondements mêmes de l'identité d'une personne.

En conclusion de cette section, notre analyse démontre que l'État d'obsolescence constituerait la deuxième phase de l'obsolescence professionnelle. L'expérience sur les plans cognitif, affectif, somatique, comportemental, relationnel et contextuel a permis de faire ressortir les facteurs (FI et FE) et les sous-facteurs (SFI et SFE) de cette phase. Tout comme la Zone d'obsolescence, cette phase serait caractérisée par un déséquilibre entre ces facteurs incluant dans le champ intersubjectif (Gmelch, 1983; Lamarche, 2006; Langouche, 2004; Limoges, 2001; Racicot, 1991) qui appellerait ou nécessiterait des stratégies d'adaptation. Contrairement à la Zone d'obsolescence, ce déséquilibre se traduirait par des mécanismes d'autoprotection pour les sujets, soit pour assurer un maintien de la cohésion interne ou sous la forme d'un repli sur eux-mêmes afin de lutter contre un affaiblissement de soi. Il est important de préciser que ces facteurs se sont construits et se construisent dans un champ intersubjectif selon les caractéristiques de l'individu et de l'environnement.

En somme, au regard des divers symptômes répertoriés de l'expérience pluridimensionnelle de l'État d'obsolescence, il serait possible d'affirmer, tout compte fait, qu'ils se sont avérés de nuisibles à néfastes pour les sujets. En ce sens, le manque d'efficacité comportementale serait parvenu à toucher négativement la cohésion interne des sujets en passant par la protection et par la destruction du soi jusqu'au « mal-être » au travail.

---

<sup>27</sup> Limoges (1987) dénombre sept retombées du travail, c'est-à-dire des répercussions que le marché du travail peut avoir sur la vie d'une personne. Les retombées du travail sont : une source d'autonomie financière, une occasion de statut, une occasion de réalisation, pour une gestion du temps et de l'espace, pour la maîtrise du rôle-clé de l'existence, pour donner un sens à la vie et le travail qui fait la santé.

Bref, cette notion d'État d'obsolescence amènerait les sujets à développer des stratégies adaptatives différentes compte tenu du niveau d'affaiblissement de soi.

Il appert important de préciser que l'analyse des données recueillies permet de mieux comprendre l'expérience pluridimensionnelle des sujets et vient répondre largement à notre première question spécifique de recherche.

## 2. LES DONNÉES LIÉES AUX STRATÉGIES D'ADAPTATION

Afin de répondre à la deuxième question spécifique de recherche, les données révèlent diverses stratégies d'adaptation notamment en raison des deux phases de l'obsolescence professionnelle et du syndrome d'obsolescence par la Zone et l'État d'obsolescence. En effet, l'obsolescence professionnelle se manifeste par l'expérience pluridimensionnelle des sujets et témoigne ainsi de leur efficacité comportementale affectant directement leur sphère professionnelle. On observe d'ailleurs que la particularité de l'expérience vécue par les sujets influence singulièrement la gestion de leur sphère professionnelle par les choix de stratégies d'adaptation et la façon de les déployer. Ces données sont précieuses, car elles permettent d'élargir et d'approfondir notre compréhension de l'obsolescence professionnelle et dudit syndrome.

Le choix des stratégies d'adaptation par les sujets confirme la perspective interactionniste selon lequel elles sont les résultantes d'une interaction entre l'individu et son environnement (Ptacek et Pierce, 2003). Selon ces auteurs, ce paradigme, tel que formulé, fait référence à sa phase d'évaluation la plus dominante actuellement. Les stratégies d'adaptation, selon Lazarus et Folkman (1984), permettent à la personne d'exercer une gestion des exigences spécifiques internes et externes demandant des efforts cognitifs et comportementaux réunis et en mutation constante. Cette gestion des exigences spécifiques peut être perçue comme menaçante ou dépassant les ressources de la personne. En d'autres mots, les stratégies d'adaptation s'appuient sur le caractère particulier du répertoire de l'individu en constante mutation regroupant ses ressources internes et externes. De

plus, elles témoignent de sa capacité à gérer la sphère professionnelle par la régulation des problèmes qui s'y rattachent.

Les stratégies d'adaptation se regroupent en fonction des objets d'interaction de Limoges<sup>28</sup> (1989, 2001). Selon cet auteur, les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les sujets se distribuent en se référant aux sujets eux-mêmes. Il est alors question d'un objet intrapersonnel. Quant à l'objet interpersonnel, il fait référence aux personnes autour de ces sujets. Enfin, l'objet extrapersonnel se rapporte aux diverses structures environnementales des sujets (Limoges, 1989, 2001). Et comme il s'agit de stratégies d'adaptation, Caron<sup>29</sup> (1999) propose d'utiliser des verbes avec leur complément ou leur transit pour à la fois les introduire et les spécifier. Comme jadis pour les Bruner, Gagné, Ausubel et Bloom, Caron (1999) et Limoges (2001) qui portent une attention toute particulière au choix des verbes pour décrire une action, plus particulièrement, une stratégie de gestion de carrière.

Les stratégies d'adaptation répertoriées par Caron (1999) ont servi à la construction d'une seconde taxinomie. Conséquemment, les verbes associés à ces stratégies d'adaptation mises en œuvre par les sujets apparaissent au tableau 11. Ainsi, sous l'objet intrapersonnel, on retrouve des stratégies comme : changer (modifier sa façon de penser, d'agir et d'être), réfléchir (prendre du temps pour penser, pour comprendre, pour trouver des solutions), s'automotiver (s'encourager, s'enorgueillir, voir le bon côté des choses, utiliser la philosophie des *coachs* sportifs), se concentrer (focaliser son attention, sa pensée), se retirer (retirer son attention, utiliser des faux-fuyants, ne penser qu'à sa fin de semaine ou qu'au dîner) et structurer (gérer son travail et les demandes pour maximiser ses efforts).

---

<sup>28</sup> Limoges est un pionnier au Québec dans la recherche scientifique qui traite de l'obsolescence. Le paradigme du maintien professionnel, qu'il a opérationnalisé en 2001, consiste en un ensemble de stratégies permettant à une travailleuse et un travailleur d'éviter à la fois épuisement et obsolescence.

<sup>29</sup> Cette auteure a reçu le prix bisannuel de la Société canadienne de counseling.

Tableau 11  
Taxinomie des stratégies d'adaptation<sup>30</sup>

Objet intrapersonnel	Objet interpersonnel	Objet extrapersonnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changer (modifier sa façon de penser, d'agir et d'être)</li> <li>▪ <i>Réfléchir</i><sup>31</sup> (prendre du temps pour penser, pour comprendre, pour trouver des solutions)</li> <li>▪ S'automotiver (s'encourager, voir le bon côté des choses, s'enorgueillir, utiliser la philosophie des <i>coachs</i> sportifs)</li> <li>▪ <i>Se concentrer</i> (focaliser son attention, sa pensée)</li> <li>▪ Se retirer (retirer son attention, utiliser des faux-fuyants, ne penser qu'à sa fin de semaine ou au dîner)</li> <li>▪ Structurer (gérer son travail et les demandes pour maximiser le travail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consulter (voir médecin et psychologue, demander de l'aide au PAE)</li> <li>▪ <i>Déléguer</i> (confier certaines tâches à la stagiaire)</li> <li>▪ Fréquenter (côtoyer parents et amis)</li> <li>▪ S'exprimer (émettre des commentaires pour être efficace ou pour faire de l'obstruction, relever les inconvénients, les faiblesses de quelque chose)</li> <li>▪ Sélectionner (faire seulement les tâches essentielles, les tâches jugées importantes pour être efficace ou pour se désinvestir)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprendre (continuer à parfaire ses connaissances pour le plaisir ou pour une réorientation avec ou sans retombées directes sur la tâche)</li> <li>▪ Consommer (alcool, substances illicites)</li> <li>▪ Décrocher (ne plus réfléchir – cerveau à <i>off</i>, penser à soi)</li> <li>▪ Imaginer (visualiser et rêver)</li> <li>▪ Innover (faire les choses différemment)</li> <li>▪ Reconnaître (voir ses faiblesses, ses zones d'incompétence tout en les rationalisant)</li> <li>▪ Reculer (faire le point sur les situations difficiles)</li> <li>▪ Refuser (repousser les nouvelles demandes, soustraire les demandes jugées futiles ou sans fondement)</li> <li>▪ Restreindre (éviter de faire le superflu, faire le strict nécessaire)</li> <li>▪ S'impliquer (comité social, activités sociales, pauses-café)</li> <li>▪ Satisfaire (se faire plaisir, emmagasiner de l'énergie)</li> </ul>

Sous l'objet interpersonnel, on retrouve des stratégies comme : consulter (voir médecin et psychologue, demander de l'aide au PAE<sup>32</sup>), déléguer (confier certaines tâches à la stagiaire), fréquenter (côtoyer parents et amis), s'exprimer (émettre des commentaires, relever les inconvénients, les faiblesses de quelque

<sup>30</sup> Taxinomie de Caron (1999) revue et augmentée par Vachon (2017).

<sup>31</sup> Les stratégies d'adaptation en italique sont de Caron (1999).

<sup>32</sup> Voir les principaux acronymes.

chose) et sélectionner (faire seulement les tâches essentielles, celles jugées importantes).

Enfin, sous l'objet extrapersonnel, on retrouve des stratégies comme : apprendre (continuer à parfaire ses connaissances pour le plaisir ou pour une réorientation avec ou sans retombées directes sur la tâche), consommer (alcool, substances illicites), décrocher (penser à soi, ne plus réfléchir – cerveau à *off*), imaginer (visualiser et rêver), innover (faire les choses différemment), reconnaître (voir ses faiblesses, ses zones d'incompétence tout en les rationalisant<sup>33</sup>), reculer (faire le point sur les situations difficiles), refuser (repousser les nouvelles demandes, soustraire les demandes jugées futiles ou sans fondement), restreindre (éviter de faire le superflu, faire le strict nécessaire), s'impliquer (comité social, activités sociales, pause-café) et satisfaire (se faire plaisir, emmagasiner de l'énergie).

L'étude de Caron (1999) lui a permis d'identifier que trois stratégies spécifiques à l'obsolescence professionnelle, soit réfléchir (ordre intrapersonnel), se concentrer (ordre intrapersonnel) et déléguer (ordre interpersonnel). On retrouve également ces trois stratégies dans notre étude. Par ailleurs, ce qui peut expliquer cette différence quant au nombre de stratégies d'adaptation associées à l'obsolescence professionnelle, on pourrait avancer qu'à l'intérieur de l'étude de Caron (1999), les sujets interviewés étaient tous dans ce qu'on appelle ici la première phase d'obsolescence professionnelle, donc la Zone d'obsolescence. Limoges (2001) a clairement souligné que cette première taxinomie, si créative soit-elle, ne reflétait que les études alors disponibles dans la littérature scientifique francophone et anglophone et que, de toutes évidences, d'autres études viendraient enrichir cette taxinomie, entre autres en y ajoutant d'autres stratégies et conséquemment d'autres verbes. Comme pour l'étude de Caron (1999), ces stratégies d'adaptation (tableau 11) émergent d'entretiens semi-dirigés de sujets identifiés comme ayant l'obsolescence professionnelle.

---

<sup>33</sup> Voir le glossaire.

Après l'analyse de cette distribution des stratégies d'adaptation, il est apparu qu'une même stratégie peut prendre des formes différentes, et ce, selon l'efficacité comportementale recherchée. Elle peut être soit active, passive ou réactive par rapport à l'environnement. Ainsi, la stratégie d'adaptation « apprendre » a été utilisée par des sujets de façon active, soit pour s'investir davantage dans leur travail, alors qu'elle fut utilisée par d'autres sujets de façon passive par rapport à leur emploi actuel, soit pour réduire leur investissement en temps au travail, par exemple, en planifiant une réorientation.

En partant de ce constat, il s'est avéré important dans cette recherche d'analyser les stratégies d'adaptation des sujets en tenant compte des facteurs favorisant l'émergence de l'obsolescence professionnelle dudit syndrome. Ces facteurs identifiés antérieurement sont l'indice motivationnel (FI) et le plan relationnel avec le supérieur immédiat (FI). De plus, les symptômes associés à l'expérience sur le plan somatique sont aussi considérés comme des éléments venant aggraver le syndrome d'obsolescence. Ces facteurs et ces symptômes influencent l'efficacité comportementale et l'autogestion de la sphère professionnelle par des stratégies d'adaptation actives, passives ou réactives.

## **2.1 L'indice motivationnel**

L'analyse de nos données démontre que l'indice motivationnel des sujets alimente significativement l'obsolescence professionnelle et le syndrome de l'obsolescence. Par ses fluctuations défavorables, cet indice vient progressivement aggraver l'efficacité comportementale des sujets. Ainsi, les sujets déclarent avoir utilisé différentes stratégies d'adaptation afin de contrer l'obsolescence professionnelle. Par ailleurs, le nombre de stratégies d'adaptation a diminué, aussi répertorié par Caron (1999), et l'utilisation de celles-ci a muté de façon significative de la Zone d'obsolescence vers l'État d'obsolescence.

En se référant à l'expérience des sujets sur le plan affectif, on note qu'à l'État d'obsolescence, les sujets sont beaucoup plus accablés par des émotions qui intensifiaient leur « mal-être » au travail. On constate que le passage de la Zone d'obsolescence à l'État d'obsolescence a exigé une plus grande régulation des

émotions de la part des sujets. On peut prétendre que l'indice motivationnel a influé sur l'autogestion de la sphère professionnelle. Ainsi, l'évaluation cognitive des sujets a orienté les stratégies d'adaptation qu'ont choisies les sujets pour faire face aux problèmes de la sphère professionnelle (Truchon et Fillion, 2000).

### 2.1.1 *La Zone d'obsolescence*

En ce qui concerne les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les sujets ayant une MIC en Zone d'obsolescence, les données indiquent que l'utilisation de celles-ci se déploie en faisant usage de verbes et de transits propres à la forme active, donc d'une façon avantageuse pour le fondement de l'identité. Le tableau 12 présente ces stratégies d'adaptation.

Sous l'objet intrapersonnel, on retrouve les stratégies d'adaptation : changer (modifier sa façon de penser, d'agir et d'être), réfléchir (prendre du temps pour penser, pour comprendre, pour trouver des solutions), s'automotiver (s'encourager, voir le bon côté des choses, s'enorgueillir, utiliser la philosophie des *coachs* sportifs), se concentrer (focaliser son attention, sa pensée) et structurer (gérer son travail et les demandes pour maximiser ses efforts). Pour ce qui est de l'objet interpersonnel, on retrouve les stratégies d'adaptation : consulter (voir médecin et psychologue, demander de l'aide au PAE), fréquenter (côtoyer parents et amis), s'exprimer (émettre des commentaires, relever les inconvénients, les faiblesses de quelque chose) et sélectionner (faire seulement les tâches essentielles, celles jugées importantes). Enfin, les stratégies d'adaptation associées à l'objet extrapersonnel sont : apprendre (continuer à parfaire ses connaissances pour le plaisir ou pour une réorientation avec ou sans retombées directes sur la tâche), imaginer (visualiser et rêver), innover (faire les choses différemment), reconnaître (voir ses faiblesses, ses zones d'incompétence tout en les rationalisant), reculer (faire le point sur les situations difficiles), s'impliquer (comité social, activités sociales, pauses-café) et satisfaire (se faire plaisir, emmagasiner de l'énergie).

On remarque que ces sujets, se trouvant avec une MIC, déploient favorablement leur efficacité comportementale tout en conservant un investissement suffisant dans leur environnement afin de ne pas soulever de doutes

sur leur efficacité au travail. Ce constat vient confirmer plusieurs recherches, dont celles de Carver (1997), Muller et Spitz (2003) affirmant que les stratégies d'adaptation, dites généralement fonctionnelles, agissent favorablement sur les problèmes de la sphère professionnelle. On constate également que les sujets, utilisant des stratégies d'adaptation de forme active, montrent une plus grande efficacité pour contrer l'obsolescence professionnelle. Il n'est pas surprenant d'observer que l'autogestion de la sphère professionnelle de ces sujets se déploie plus adéquatement, car elle bénéficie d'une meilleure évaluation cognitive. Aussi, tel que mentionné par Kyriacou (2001), ces stratégies d'adaptation sont axées sur la résolution active des problèmes de la sphère professionnelle, ce qui vient confirmer les données de notre recherche.

Tableau 12  
Stratégies d'adaptation avec une MIC en Zone d'obsolescence

Objet intrapersonnel	Objet interpersonnel	Objet extrapersonnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changer (modifier sa façon de penser, d'agir et d'être)</li> <li>▪ Réfléchir (prendre du temps pour penser, pour comprendre, pour trouver des solutions)</li> <li>▪ S'automotiver (s'encourager, voir le bon côté des choses)</li> <li>▪ Se concentrer (focaliser son attention, sa pensée)</li> <li>▪ Structurer (gérer son travail et les demandes pour maximiser le travail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consulter (voir médecin et psychologue, demander de l'aide au PAE)</li> <li>▪ Fréquenter (côtoyer parents et amis)</li> <li>▪ S'exprimer (émettre des commentaires pour améliorer le travail)</li> <li>▪ Sélectionner (faire seulement les tâches essentielles, celles jugées importantes pour être efficace)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprendre (continuer à parfaire ses connaissances pour le plaisir ou pour une réorientation avec ou sans retombées directes sur la tâche)</li> <li>▪ Imaginer (visualiser et rêver)</li> <li>▪ Innover (faire les choses différemment)</li> <li>▪ Reconnaître (voir ses faiblesses, ses zones d'incompétence tout en les rationalisant)</li> <li>▪ Reculer (faire le point sur les situations difficiles)</li> <li>▪ S'impliquer (comité social, activités sociales, pause-café)</li> <li>▪ Satisfaire (se faire plaisir, emmagasiner de l'énergie)</li> </ul>

En ce qui concerne les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les sujets ayant une MERI (SFI) en Zone d'obsolescence, les données indiquent que l'utilisation des stratégies d'adaptation se déploie par des verbes et des transits associés aux formes passive ou réactive, donc d'une façon peu avantageuse pour le



fondement de l'identité. Le tableau 13 indique la distribution des stratégies d'adaptation.

Tableau 13  
Stratégies d'adaptation avec une « MERI » (SFI) en Zone d'obsolescence

Objet intrapersonnel	Objet interpersonnel	Objet extrapersonnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changer (modifier sa façon de penser, d'agir et d'être)</li> <li>▪ Réfléchir (prendre du temps pour penser, pour comprendre, pour trouver des solutions)</li> <li>▪ S'automotiver (s'enorgueillir, utiliser la philosophie des <i>coachs</i> sportifs)</li> <li>▪ Se concentrer (focaliser son attention, sa pensée)</li> <li>▪ Se retirer (retirer son attention, utiliser des faux-fuyants, penser à sa fin de semaine, au dîner)</li> <li>▪ Structurer (gérer son travail et les demandes pour maximiser ses efforts)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déléguer (confier certaines tâches à la stagiaire)</li> <li>▪ Fréquenter (côtoyer parents et amis)</li> <li>▪ S'exprimer (émettre des commentaires, relever les inconvénients, les faiblesses de quelque chose)</li> <li>▪ Sélectionner (faire seulement les tâches essentielles, celles jugées importantes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprendre (continuer à parfaire ses connaissances pour le plaisir sans retombées directes sur la tâche)</li> <li>▪ Décrocher (ne plus réfléchir – cerveau à <i>off</i>, penser à soi)</li> <li>▪ Reconnaître (voir ses faiblesses, ses zones d'incompétence tout en les rationalisant)</li> <li>▪ Refuser (repousser les nouvelles demandes, soustraire les demandes jugées futiles ou sans fondement)</li> <li>▪ Restreindre (éviter de faire le superflu, faire le strict nécessaire)</li> <li>▪ S'impliquer (comité social, activités sociales, pause-café)</li> </ul>

Les stratégies d'adaptation des sujets sous l'objet intrapersonnel sont : changer (modifier sa façon de penser, d'agir et d'être), réfléchir (prendre du temps pour penser, pour comprendre, pour trouver des solutions), s'automotiver (s'encourager, voir le bon côté des choses, s'enorgueillir, utiliser la philosophie des *coachs* sportifs), se concentrer (focaliser son attention, sa pensée), se retirer (retirer son attention, utiliser des faux-fuyants, penser à sa fin de semaine, au dîner) et structurer (gérer son travail et les demandes pour maximiser ses efforts). Celles sous l'objet interpersonnel sont : déléguer (confier certaines tâches à la stagiaire), fréquenter (côtoyer parents et amis), s'exprimer (émettre des commentaires, relever les inconvénients, les faiblesses de quelque chose). Enfin, les stratégies sous l'objet extrapersonnel sont : apprendre (continuer à parfaire ses connaissances pour le

plaisir ou pour une réorientation avec ou sans retombées directes sur la tâche), décrocher (ne plus réfléchir – cerveau à *off*, penser à soi), reconnaître (voir ses faiblesses, ses zones d'incompétence tout en les rationalisant), refuser (repousser les nouvelles demandes, soustraire les demandes jugées futiles ou sans fondement), restreindre (éviter de faire le superflu, faire le strict nécessaire) et s'impliquer (comité social, activités sociales, pauses-café).

On remarque que ces sujets déploient leur efficacité comportementale en réduisant leur investissement dans l'organisation. Ces données sont cohérentes avec les conclusions de Carver (1997), Muller et Spitz (2003). Ces auteurs indiquent que les stratégies d'adaptation, dites généralement dysfonctionnelles, risquent de peser sur l'évaluation cognitive de ces sujets en réduisant leur efficacité à résoudre les problèmes de la sphère professionnelle. Ainsi, par le choix et l'utilisation des stratégies d'adaptation passives ou réactives, ces sujets semblent moins bien faire face à l'obsolescence professionnelle. À ce moment, ces sujets subissent un affaiblissement de leur évaluation cognitive, ce qui a une incidence sur leur autogestion de la sphère professionnelle. Il est alors possible de considérer que par leur choix de stratégies d'adaptation, ces sujets font de l'évitement comme le mentionne Kyriacou (2001).

L'analyse des données relatives à l'indice motivationnel décrit tout d'abord l'existence de la MIC et de la MERI relativement aux sujets touchés par l'obsolescence professionnelle dans la Zone d'obsolescence. Selon ces niveaux motivationnels, les stratégies d'adaptation diffèrent quant à leur choix et leur utilisation. D'ailleurs, il est intéressant d'observer que cette différence chez les sujets est due principalement à leur capacité d'autogestion de la sphère professionnelle où loge l'efficacité comportementale. En effet, l'évaluation cognitive des sujets ainsi que la régulation des problèmes deviennent primordiales afin de contrer l'obsolescence professionnelle à l'étude. Aussi, on pourrait prétendre que si l'indice motivationnel correspond à une MIC chez les sujets, il agit alors comme facteur de protection pour un certain temps. Et, contrairement à celui correspondant à une MERI chez les sujets, il agit comme facteur d'activation face à l'obsolescence professionnelle.

### 2.1.2 *L'État d'obsolescence*

Les données démontrent que les sujets ont subi une baisse de motivation en passant de la Zone à l'État d'obsolescence. Pour des sujets ayant obtenu une MIC à la Zone d'obsolescence, l'indice motivationnel à l'État d'obsolescence devient une MERI. Pour des sujets ayant obtenu une MERI à la Zone d'obsolescence, une fois à l'État d'obsolescence, l'indice motivationnel se trouve à une amotivation (SFI). La baisse motivationnelle est importante, car elle laisse croire que les sujets retirent moins de plaisir et de satisfaction qu'auparavant à faire leur travail. En vertu de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2008), ces personnes se trouvent avec une guidance externe déterminant leurs choix face aux problèmes de la sphère professionnelle. De façon plus spécifique, les sujets ayant obtenu une MERI se replient sur les avantages externes tels que le salaire, la sécurité et les avantages sociaux comme unique source de satisfaction au travail. Et pour les sujets se trouvant avec une amotivation (SFI), ils vivent une plus grande démotivation que ceux se trouvant avec une MERI, car ils en sont venus à la résignation et à la dévalorisation face au travail et aux impacts réels qu'ils peuvent apporter au travail.

Avec cette baisse de motivation, l'analyse des stratégies d'adaptation indique qu'un retrait s'est effectué de la part des sujets lors du passage de la Zone d'obsolescence à l'État d'obsolescence. Cet élément vient confirmer l'étude de Caron (1999) et Limoges (2001) soulignant que les personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle effectuent des retraits provoquant ainsi un désinvestissement dans la sphère professionnelle. Cette donnée suggère que par leur évaluation cognitive, les sujets en viennent à faire le choix de réduire les stratégies d'adaptation ayant déjà été déployées, comme le précise Caron (1999).

En ce sens, le tableau 14 souligne ce retrait par les stratégies d'adaptation retirées par les sujets ayant une MERI lors de l'État d'obsolescence. Sous l'objet intrapersonnel, ces sujets ont soustrait les stratégies d'adaptation suivantes : se concentrer (focaliser son attention, sa pensée) et structurer (gérer son travail et les demandes pour maximiser ses efforts); sous l'objet interpersonnel, on ne retrouve plus : consulter (voir médecin et psychologue, demander de l'aide au PAE) et enfin,

sous l'objet extrapersonnel, ces sujets ont retiré : imaginer (visualiser et rêver) et innover (faire les choses différemment).

Tableau 14  
Stratégies d'adaptation retirées par les sujets ayant une MERI  
en État d'obsolescence

Objet intrapersonnel	Objet interpersonnel	Objet extrapersonnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se concentrer (focaliser son attention, sa pensée)</li> <li>▪ Structurer (gérer son travail et les demandes pour maximiser son travail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consulter (voir médecin et psychologue, demander de l'aide au PAE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imaginer (visualiser et rêver)</li> <li>▪ Innover (faire les choses différemment)</li> </ul>

Les sujets viennent à retirer ces stratégies pour contrebalancer leurs situations professionnelles jugées difficiles. Or, on prétend que ce repli professionnel est en lien avec la perte de pouvoir que les sujets ont mentionné par rapport à leur travail qui pourrait expliquer le retrait des stratégies de l'objet intrapersonnel et de l'objet interpersonnel. En ce sens, les sujets qui ressentent une sensation d'affaiblissement face à leur pouvoir de modifier directement les situations en viennent à diminuer leur capacité d'affronter les problèmes de la sphère professionnelle. Savery et Luks (2001) avancent que la conviction de ne plus pouvoir changer les choses vient à faire augmenter le ressenti face au stress professionnel. D'ailleurs Keaveney et Nelson (1993) affirment qu'un comportement de retrait devient un facteur de protection pour les sujets. Laborit (1976) souligne que sans la possibilité de fuir ou d'agir, les personnes tomberont en inhibition de l'action. En définitive, il apparaît que les sujets en viennent à accentuer les mécanismes d'autoprotection pour faire face aux problèmes vécus dans la sphère professionnelle. Ce mécanisme se déploie par une perte cognitive qui se rapporte à un manque de concentration et à un manque de structure, par une perte de l'imagerie permettant de visualiser et de rêver et un retrait de l'innovation et ainsi que par un repli sur soi en cessant de consulter des professionnelles ou professionnels de la santé, comportements mentionnés également par Caron (1999).

Le tableau 15 indique pour sa part les stratégies d'adaptation retirées par les sujets ayant une amotivation (SFI) en État d'obsolescence. En fait, les stratégies

d'adaptation qui ne sont plus utilisées sous l'objet intrapersonnel sont : changer (modifier sa façon de penser, d'agir et d'être), réfléchir (s'enorgueillir, utiliser la philosophie des *coachs* sportifs) et s'automotiver (prendre du temps pour penser, pour comprendre, pour trouver des solutions). La stratégie enlevée sous l'objet intrapersonnel est : s'exprimer (émettre des commentaires, relever les inconvénients, les faiblesses de quelque chose). Enfin, les stratégies retirées sous l'objet extrapersonnel sont : reconnaître (voir ses faiblesses, ses zones d'incompétence tout en les rationalisant) et s'impliquer (activités sociales, pause-café).

Tableau 15  
Stratégies d'adaptation retirées par les sujets ayant une amotivation (SFI)  
en État d'obsolescence

Objet intrapersonnel	Objet interpersonnel	Objet extrapersonnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changer (modifier sa façon de penser, d'agir et d'être)</li> <li>▪ Réfléchir (prendre du temps pour penser, pour comprendre, pour trouver des solutions)</li> <li>▪ S'automotiver (s'enorgueillir, utiliser la philosophie des <i>coachs</i> sportifs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'exprimer (émettre des commentaires, relever les inconvénients, les faiblesses de quelque chose)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconnaître (voir ses faiblesses, ses zones d'incompétence tout en les rationalisant)</li> <li>▪ S'impliquer (activités sociales, pause-café)</li> </ul>

Tout comme les sujets avec une MERI, les sujets ayant une amotivation (SFI) ressentent une sensation d'affaiblissement face à leur pouvoir de modifier directement les situations professionnelles. Toutefois, l'analyse démontre un plus grand repli sur soi en supprimant les stratégies d'adaptation telles que changer, réfléchir, s'automotiver (objet intrapersonnel) et s'exprimer (objet interpersonnel) où il y a présence d'un minimum d'investissement envers l'organisation. Comme le soulignent Truchon et Fillion (2000), il est possible de penser que face à une non-résolution de problèmes dans la sphère professionnelle de façon continue, les sujets semblent vivre de l'usure au travail et de plus en plus d'émotions nuisibles dépassant le seuil de tolérance. D'ailleurs, on peut prétendre que cela vient affecter

négalement leur évaluation cognitive face aux problèmes de la sphère professionnelle. De plus, les conséquences découlant de ces retraits tels que reconnaître et s'impliquer (objet extrapersonnel) viennent toucher directement l'efficacité comportementale des sujets tout en anéantissant leur capacité d'autogérer les problèmes dans la sphère professionnelle.

À cette baisse de motivation, l'analyse des stratégies d'adaptation utilisées par les sujets indique qu'une mutation de ces dernières s'est effectuée lors du passage de la Zone à l'État d'obsolescence. Cette variation de formes des stratégies d'adaptation serait liée à la protection de leur fondement identitaire.

En ce sens, le tableau 16 énumère les stratégies d'adaptation mutées par les sujets ayant une MERI lors de l'État d'obsolescence. Sous l'objet intrapersonnel, ces sujets possèdent les stratégies suivantes : changer (modifier sa façon de penser pour se conformer), réfléchir (prendre du temps pour penser, pour comprendre, pour trouver des solutions, pour diminuer les tensions psychiques) et s'automotiver (s'encourager, voir le bon côté des choses par crainte d'être repéré ou de perdre son emploi); sous l'objet interpersonnel, on retrouve : s'exprimer (émettre des commentaires pour faire de l'obstruction), sélectionner (faire seulement les tâches essentielles, celles jugées importantes et de façon mécanique); sous l'objet extrapersonnel, il est question : d'apprendre (continuer à parfaire ses connaissances pour fuir le travail et sans retombées directes sur la tâche), de reconnaître (voir ses faiblesses, ses zones d'incompétence tout en les rationalisant), de reculer (faire le point sur les situations difficiles et vouloir les éviter), de s'impliquer (activités sociales, pause-café – temps allongé pour diminuer les tensions psychiques) et de satisfaire (se faire plaisir, emmagasiner de l'énergie pour oublier le travail).

Lorsqu'on s'attarde à ce qui différencie ces sujets ayant une MERI, on constate que de façon générale, les stratégies d'adaptation sont encore fonctionnelles, car elles témoignent d'une mise en œuvre de leurs ressources internes et externes vers une résolution minimale d'un problème dans la sphère

Tableau 16  
Stratégies d'adaptation des sujets ayant une MERI  
en État d'obsolescence

Objet intrapersonnel	Objet interpersonnel	Objet extrapersonnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changer (modifier sa façon de penser, d'agir et d'être <i>pour se conformer</i>)</li> <li>▪ Réfléchir (prendre du temps pour penser, pour comprendre, pour trouver des solutions <i>pour diminuer les tensions psychiques</i>)</li> <li>▪ S'automotiver (s'encourager, voir le bon côté des choses <i>par crainte d'être repéré ou de perdre son emploi</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'exprimer (<i>émettre des commentaires pour faire de l'obstruction</i>)</li> <li>▪ Sélectionner (faire seulement les tâches essentielles, celles jugées importantes <i>et de façon mécanique</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprendre (<i>continuer à parfaire ses connaissances pour fuir le travail et sans retombées directes sur la tâche</i>)</li> <li>▪ Reconnaître (voir ses faiblesses, ses zones d'incompétence tout en les rationalisant)</li> <li>▪ Reculer (faire le point sur les situations difficiles <i>et vouloir les éviter</i>)</li> <li>▪ S'impliquer (activités sociales, pause-café – <i>temps allongé pour diminuer les tensions psychiques</i>)</li> <li>▪ Satisfaire (se faire plaisir, emmagasiner de l'énergie <i>pour oublier le travail</i>)</li> </ul>

professionnelle. C'est sans pour cette raison que Lamarche (2006) avance l'hypothèse que les stratégies sont maintenues faute de données probantes pour confirmer le « statut » d'obsolète. Toutefois, les stratégies d'adaptation se déploient défavorablement dans une forme passive. En fait, les stratégies d'adaptation révèlent un questionnement et une rationalisation face aux problèmes dans la sphère professionnelle. Comme si ces sujets en viennent à se conformer et à se résigner face aux difficultés sans trouver la nécessité d'y faire face activement. Il se peut que le désir de se détacher des tensions psychiques et de se protéger personnellement ait eu une incidence sur l'efficacité comportementale. Ainsi, l'évaluation cognitive de ces sujets influe sur les stratégies d'adaptation de forme passive marquées par un désinvestissement de la sphère professionnelle.

Le tableau 17 démontre les stratégies d'adaptation mutées par les sujets ayant une amotivation (SFI) en État d'obsolescence. Sous l'objet intrapersonnel, ces sujets usent des stratégies suivantes : se concentrer (focaliser son attention, sa pensée sans grand résultat, car la capacité d'autogérer les problèmes est affectée),

se retirer (retirer son attention, utiliser des faux-fuyants, penser à sa fin de semaine ou au dîner pour fuir les émotions nuisibles) et structurer (gérer son travail, les demandes pour maximiser ses efforts, car le seuil de tolérance est dépassé); sous l'objet interpersonnel on retrouve : déléguer (confier certaines tâches à la stagiaire pour fuir le travail, car la capacité d'autogérer les problèmes est affectée), fréquenter (côtoyer parents et amis pour fuir le travail et les émotions nuisibles) et sélectionner (faire seulement les tâches essentielles, celles jugées importantes de façon mécanique et avec une inefficacité comportementale); sous l'objet extrapersonnel, il est question : d'apprendre (continuer à parfaire ses connaissances pour une réorientation, pour fuir le travail et se permettre du répit), de décrocher (ne plus réfléchir – cerveau à *off*, émotions nuisibles et pensées suicidaires), de refuser (repousser les nouvelles demandes, soustraire celles jugées futiles ou sans fondement, car le seuil de tolérance est dépassé) et de restreindre (éviter de faire le superflu, faire le strict nécessaire, car le seuil de tolérance est dépassé).

Tableau 17  
Stratégies d'adaptation mutées par les sujets à une « amotivation » (SFI)  
en État d'obsolescence

Objet intrapersonnel	Objet interpersonnel	Objet extrapersonnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se concentrer (focaliser son attention, sa pensée <i>sans grand résultat, car la capacité d'autogérer les problèmes est affectée</i>)</li> <li>Se retirer (retirer son attention, utiliser des faux-fuyants, penser à sa fin de semaine, au dîner <i>pour fuir les émotions nuisibles</i>)</li> <li>Structurer (gérer son travail, les demandes pour maximiser ses efforts, <i>car le seuil de tolérance est dépassé</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déléguer (confier certaines tâches à la stagiaire <i>pour fuir le travail, car la capacité d'autogérer les problèmes est affectée</i>)</li> <li>Fréquenter (côtoyer parents et amis <i>pour fuir le travail ainsi que les émotions nuisibles</i>)</li> <li>Sélectionner (faire seulement les tâches essentielles, celles jugées importantes <i>de façon mécanique et avec une inefficacité comportementale</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apprendre (continuer à parfaire ses connaissances pour une réorientation, <i>pour fuir le travail et se permettre du répit</i>)</li> <li>Décrocher (ne plus réfléchir – cerveau à <i>off</i>, <i>émotions nuisibles et pensées suicidaires</i>)</li> <li>Effectuer des pratiques malveillantes (coûteuses pour l'employeur)</li> <li>Refuser (repousser les nouvelles demandes, soustraire celles jugées futiles ou sans fondement, <i>car le seuil de tolérance est dépassé</i>)</li> <li>Restreindre (éviter de faire le superflu, faire le strict nécessaire, <i>car le seuil de tolérance est dépassé</i>)</li> </ul>



Lorsqu'on s'attarde à ce qui différencie ces sujets quant à l'amotivation (SFI), on constate que, de façon générale, les stratégies d'adaptation sont dysfonctionnelles, ce qui témoigne d'un désengagement comportemental, voire d'un déni face aux problèmes de la sphère professionnelle. En effet, ces stratégies d'adaptation se transforment en mécanismes d'autoprotection ayant pour but de réagir face aux difficultés de la sphère professionnelle pour maintenir la cohésion interne. Ainsi, l'évaluation cognitive de ces sujets influe sur les stratégies d'adaptation de forme réactive marquées par le dépassement de leur seuil de tolérance.

L'analyse des données concernant les stratégies d'adaptation en État d'obsolescence indique que les sujets en viennent, par l'évaluation cognitive, à modifier leur fonctionnement face aux problèmes de la sphère professionnelle. En effet, les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les sujets sont marquées par le retrait et par la mutation de formes qu'elles soient passives ou réactives. Ainsi, on peut prétendre que les sujets en viennent à réguler les problèmes afin de maintenir leur cohésion interne par des mécanismes d'autoprotection, donc de désinvestissement professionnel ou de repli sur soi. Ces comportements chez les personnes aux prises avec l'obsolescence ont aussi été observés par Lamarche (2006). Ces données vont dans le même sens que plusieurs recherches, dont celle de Gaulejac et Taboada-Léonetti (1994) soulignant qu'il existe trois formes de stratégies de réponse à l'infériorisation afin de protéger le fondement identitaire. Il y a celles de contournement consistant à modifier le sens perçu à un problème en rejetant la vision qui vient de l'extérieur. Aussi, les stratégies de dégagement permettent de modifier le problème à l'origine de la souffrance en attribuant la responsabilité à l'extérieur. Et, finalement, les stratégies d'autoprotection qui consistent à masquer et à oublier leur souffrance au travail par des mécanismes, souvent inconscients, d'évitement et de déni. Par ailleurs, on remarque que les stratégies d'adaptation fondées sur les mécanismes d'autoprotection engendrant le repli sur soi en viennent, au fil des circonstances, à devenir la forme la plus utilisée par les sujets. On peut prétendre que ces stratégies s'avèrent salutaires chez les sujets afin de se prémunir contre l'affaiblissement de la cohésion interne, voire se

parer contre le « mal-être » au travail. Mais, lorsque le seuil de tolérance est dépassé, il y aurait présence d'un grand « mal-être » au travail.

## 2.2 L'expérience sur le plan relationnel

L'analyse de nos données démontre que l'expérience sur le plan relationnel des sujets aggrave significativement leur efficacité comportementale. Ainsi, les sujets déclarent avoir eu recours à des stratégies d'adaptation fondées sur les mécanismes d'autoprotection. Sous l'objet interpersonnel on retrouve : sélectionner (faire seulement les tâches essentielles, celles jugées importantes de façon mécanique et avec une inefficacité comportementale) et sous l'objet extrapersonnel, il est question : de décrocher (ne plus réfléchir – cerveau à *off*, émotions nuisibles et pensées suicidaires), de refuser (repousser les nouvelles demandes, soustraire les demandes jugées futiles ou sans fondement, car le seuil de tolérance est dépassé), de restreindre (éviter de faire le superflu, faire le strict nécessaire, car le seuil de tolérance est dépassé) et d'effectuer des pratiques malveillantes et coûteuses pour l'employeur (inefficacité comportementale et affaiblissement de la capacité d'autogérer les problèmes).

Ces stratégies d'adaptation fondées sur les mécanismes d'autoprotection suggèrent que l'expérience sur le plan affectif des sujets contribuerait à affaiblir la cohésion interne des sujets. En fait, les sujets se sont sentis méprisés, honteux, humiliés et révoltés. Il semblerait que l'identité s'est dévalorisée en raison des ajustements continuels à une identité dépréciée. Cette dépréciation se serait également construite par l'image de soi que leur renvoie leur supérieur immédiat. En ce sens, Dubar (2000) précise que la confrontation de l'identité pour soi et de l'identité pour autrui devient intenable, invivable et somatiquement insupportable et qu'elle fait souffrir de partout. En fait, la non-reconnaissance de l'identité brouille le rapport qu'entretiennent les sujets avec eux-mêmes et ultimement, vient à contraindre les sujets à endosser une identité négative.

Lorsqu'on analyse les propos des sujets, on constate que les stratégies d'adaptation viennent à se déployer sous la forme réactive telle que des mécanismes d'autoprotection afin de conserver un minimum de contrôle sur leur sphère

professionnelle ou de la fuir. Les sujets évoquent le repli sur soi, l'isolement, l'agressivité et la fuite tournée vers eux-mêmes et vers autrui. Ainsi, comme l'exposent Hayes *et al.* (2001), les stratégies de contrôle ou de fuite sont utilisées afin de supprimer l'inconfort ressenti et d'éviter les situations pouvant les faire ressurgir. Ces auteurs ajoutent que l'utilisation des stratégies de contrôle ou de fuite vient limiter le répertoire comportemental des sujets et engendre du même coup une certaine rigidité psychologique (Hayes *et al.*, 2001). Laborit (1976) stipule que lorsque ni la fuite ni la lutte n'arrive plus à répondre d'une manière efficace à l'agression, l'être humain se cantonne dans une inhibition de l'action.

Dans le même sens, comparant les profils des épuisés, mainteneurs et obsolètes, Caron (1999) fait justement ressortir le répertoire comportemental fort restreint des personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Pour Lamarche (2006) et Limoges (2001), ces comportements sont la manifestation d'obstruction chronique.

### **2.3 L'expérience sur le plan somatique**

Les données concernant l'expérience sur le plan somatique permettent de trouver appui sur les données associées à l'expérience sur le plan relationnel afin de comprendre davantage le syndrome de l'obsolescence. En effet, les expériences sur les plans relationnel et somatique semblent se produire de façon concomitante. En l'occurrence, on constate que les sujets manifestant moins de signes physiologiques déclarent avoir eu une bonne relation avec leur supérieur immédiat contrairement à ceux qui dont les symptômes physiologiques sont plus apparents.

Le tableau 18 indique l'expérience somatique des sujets ayant une bonne perception de leur expérience sur le plan relationnel. Ainsi, l'expérience sur le plan somatique regroupe : perte de poids, sensation de fatigue, diminution d'énergie, trouble du sommeil, humeur instable et céphalée.

Les données de l'expérience somatique des sujets ayant une bonne perception de leur expérience sur le plan relationnel indiquent la présence de signes physiologiques modérés comparativement aux signes physiologiques présentés dans le tableau 19. Il n'est pas surprenant de constater ces résultats, car ces sujets

Tableau 18  
Expérience somatique des sujets ayant une bonne perception  
de leur expérience sur le plan relationnel

Expérience sur le plan somatique	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Céphalées</li> <li>▪ Diminution d'énergie</li> <li>▪ Humeur instable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perte de poids</li> <li>▪ Sensation de fatigue</li> <li>▪ Trouble du sommeil</li> </ul>

sont ceux ayant une MERI à l'État d'obsolescence et par conséquent, se trouvent dans une situation où les fondements identitaires sont moins affectés que ceux des sujets ayant une amotivation (SFI). On peut avancer que ces sujets disposent de plus de ressources internes et externes alimentant leur évaluation cognitive. D'ailleurs, cette meilleure autogestion revêt un facteur de protection à l'égard de l'expérience sur le plan somatique, car les signes physiologiques sont modérés. D'ailleurs, Browning, Ryan, Thomas, Greenberg et Rolniak (2007) indiquent que la perception de contrôle induite par les stratégies d'adaptation joue un rôle crucial dans la réduction du « mal-être » au travail.

Les données concernant l'expérience somatique des sujets, ayant une perception mauvaise à malsaine associée à l'expérience sur le plan relationnel, sont représentées par le tableau 19. En ce qui concerne l'expérience sur le plan somatique, les symptômes des sujets sont : prise de poids, sensation de fatigue, diminution d'énergie, trouble du sommeil, humeur instable, céphalées, nausées, terreur nocturne, douleurs musculaires et articulaires, palpitations au cœur, incapacité à se lier à ses proches lors des événements familiaux, faible vitalité, consommation d'alcool et diagnostic d'épicondylite.

En ce sens, les données de l'expérience somatique des sujets, ayant une perception mauvaise à malsaine associée à l'expérience sur le plan relationnel, indiquent la présence de signes physiologiques aggravants comparativement aux signes physiologiques illustrés par le tableau 18 ci-dessus. Il n'est pas surprenant de constater ces résultats, car ces sujets sont ceux ayant une amotivation (SFI) à l'État d'obsolescence. De surcroît, tel que mentionné plus tôt, les données obtenues concernant l'expérience sur le plan relationnel avec le supérieur immédiat évoquent un endossement d'une identité négative, et ce, provoquant une utilisation limitée du

répertoire comportemental des sujets. Du fait, on constate qu'une rigidité psychologique s'installe tout en s'aggravant par des signes physiologiques plus grands et par un fondement identitaire affaibli.

Tableau 19  
Expérience somatique des sujets ayant une perception de mauvaise à malsaine associée à l'expérience sur le plan relationnel (supérieure immédiate ou supérieur immédiat)

Expérience sur le plan somatique	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prise de poids</li> <li>▪ Sensation de fatigue</li> <li>▪ Diminution d'énergie</li> <li>▪ Trouble du sommeil</li> <li>▪ Humeur instable</li> <li>▪ Céphalées</li> <li>▪ Nausées</li> <li>▪ Terreur nocturne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Douleurs musculaires et articulaires</li> <li>▪ Palpitations au cœur</li> <li>▪ Incapacité à se lier à ses proches lors des événements familiaux</li> <li>▪ Faible vitalité</li> <li>▪ Consommation</li> <li>▪ Diagnostic d'épicondylite</li> </ul>

L'analyse des données entourant les stratégies d'adaptation a permis de répondre à la seconde question spécifique, étant donné que cette étude permet de mieux circonscrire les formes et les mutations des stratégies d'adaptation selon qu'elles se situent à la première ou la deuxième phase de l'obsolescence professionnelle désignée par la Zone et l'État d'obsolescence.

### 3. L'ANALYSE GLOBALE DES DONNÉES

En définitive, l'analyse de nos données a permis, dans un premier temps, de mieux cerner l'obsolescence professionnelle et ledit syndrome par l'expérience pluridimensionnelle, ce qui permet de répondre à notre première question de recherche. Il en ressort que l'obsolescence professionnelle se répartit en deux phases, la première étant désignée comme l'incubateur de l'obsolescence professionnelle et nommée Zone d'obsolescence et dont la deuxième est représentée comme le noyau de l'obsolescence professionnelle, nommée l'État d'obsolescence. Dans ces phases se trouvent des facteurs internes et externes qui seraient généralement interdépendants et on y retrouve également des symptômes s'y rattachant.

Dans son ensemble, la Zone d'obsolescence serait composée de différents facteurs (FI et FE) illustrés au tableau 20. À la lumière de cette découverte, certains constats invitent à réfléchir sur l'impact de ces facteurs au regard de l'élargissement de cette Zone d'obsolescence. On remarque que les méthodes de travail (FE) et les changements organisationnels dus à l'ère informationnelle (FE) viendraient favoriser l'élargissement de ladite Zone. Au regard de ces facteurs, il appert que les organisations, par leur gestion organisationnelle, auraient un impact considérable dans l'expansion de cette Zone auprès de leur personnel. De plus, l'indice motivationnel (FI) et la perception du travail (FI), tout spécifiquement le sens du travail (SFI), pourraient avoir, eux aussi, les mêmes conséquences sur cette dernière. Ces facteurs viendraient restreindre l'utilisation des compétences acquises par la perte de celles-ci d'une part et d'autre part, le développement des compétences par le manque de compétences lors des changements organisationnels et technologiques. Ce constat vient confirmer les écrits de la littérature scientifique qui traite de ce sujet.

Tableau 20  
Facteurs internes et externes de la Zone d'obsolescence

<b>Zone d'obsolescence</b>			
<b>Expérience sur les plans cognitif et contextuel</b>			
<i>Méthodes de travail (FE)</i>	<i>Changements organisationnels dus à l'ère informationnelle (FE)</i>	<i>Indice motivationnel (FI)</i>	<i>Perception du travail (FI)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perte de compétences due à une culture organisationnelle dite traditionnelle (FE) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-utilisation de compétences acquises (SFI)</li> <li>• Sous-stimulation (SFI)</li> <li>• Manque de complexité de la tâche (SFI)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque de compétences des travailleuses et des travailleurs dû à l'ère informationnelle (FE) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition difficile de nouvelles connaissances (SFI)</li> <li>• Formation non optimale (SFE)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivation Intrinsèque d'Accomplissement (MIA)</li> <li>▪ Motivation Intrinsèque de Connaissances (MIC)</li> <li>▪ Motivation Extrinsèque de Régulation Introjectée (MERI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sens du travail (SFI)</li> </ul>
<b>Expérience sur le plan comportemental</b>			
<i>Non-proactivité face aux formations (FI)</i>			

En bref, on pourrait croire, comme l'indiquent Gmelch (1983), Lamarche (2006), Langouche (2004), Limoges (2001) et Racicot (1991), que ces travailleuses et ces travailleurs seraient face à un déséquilibre entre les facteurs internes et externes. D'ailleurs, l'obsolescence professionnelle s'installe de façon progressive et se manifeste à partir d'un désinvestissement de ces travailleuses et de ces travailleurs par rapport à leur environnement (Limoges, 2001).

Il ressort de l'analyse de nos données que les facteurs, associés à l'indice motivationnel (FI), au sens du travail (SFI) et à l'autogestion proactive face aux nouvelles connaissances du domaine professionnel (SFI), pourraient agir comme des facteurs de protection. Ces derniers seraient efficaces pour un laps de temps donné et favorables chez les travailleuses et les travailleurs pour une meilleure autogestion face à l'obsolescence professionnelle. En ce sens, on pourrait émettre l'hypothèse que certaines personnes, par leur autogestion des problèmes de la sphère professionnelle, parviendraient à s'extirper de la Zone d'obsolescence à l'aide de leurs ressources internes et externes. Considérant nos données, l'indice motivationnel (FI), situé à une motivation intrinsèque, serait favorable pour le développement et le maintien professionnel des travailleuses et des travailleurs, voire favorable pour éviter la Zone d'obsolescence. Deci et Ryan (1985, 2008) évoquent que cette motivation intrinsèque permet aux travailleuses et aux travailleurs de s'accomplir au travail, de trouver une satisfaction dans les défis à relever ainsi que de découvrir et de conserver leur plaisir au travail. D'ailleurs, il apparaît que ce niveau de motivation est en relation avec le sens du travail situé soit au sens à la vie ou à la réalisation de projets tout comme le démontre Limoges (1987) avec ses sept retombées du travail. Il y a lieu de croire que ces deux facteurs internes agiraient favorablement sur le fondement identitaire des travailleuses et des travailleurs tout en leur permettant ainsi d'éviter la Zone d'obsolescence. Aussi, on peut penser que l'autogestion proactive face aux nouvelles connaissances du domaine professionnel serait un facteur de protection pour contrer l'obsolescence professionnelle, tel que décrit dans la littérature.

Cependant, comme le démontre l'analyse des données, ce facteur de protection ne semble pas faire partie intégrante des habitudes des travailleuses et

des travailleurs, car la croyance liée à la responsabilité de la formation semble être encore uniquement la responsabilité de l'organisation. De surcroît, il devient de plus en plus important d'informer les travailleuses et les travailleurs sur la nouvelle réalité qu'impose l'ère informationnelle. Ils doivent connaître les nouvelles demandes liées au marché du travail, notamment celles de la flexibilité et de l'adaptabilité face aux technologies nouvelles ainsi que de la mobilité professionnelle (Bialès, 2013; Castells, 1999; Mercure et Vultur, 2010; Savickas *et al.*, 2010).

À partir de l'analyse des données, il devient pertinent d'observer l'impact de l'obsolescence professionnelle à la Zone d'obsolescence. En effet, les résultats suggèrent que les MIA et MIC ainsi que le sens du travail (SFI) viendraient à réduire ou à affaiblir l'apport des ressources internes et externes des travailleuses et des travailleurs. Aussi, la MERI et le sens du travail (SFI) auraient des répercussions sur l'autogestion des travailleuses et des travailleurs en la rendant moins efficace contre l'obsolescence professionnelle. En ce sens, l'émergence de ce phénomène serait associée à un manque d'efficacité comportementale. D'ailleurs, ce manque d'efficacité comportementale est largement documenté (Bigley, 1984; Bracker et Pearson, 1986; Gmelch, 1983; Kaufman, 1974, 1979, 1989, 1994; Lamarche, 2006; Létourneau, 1995; Racicot, 1991). De fait, les comportements inadéquats repérés sont notamment la non-proactivité face à la formation, le désinvestissement de la sphère professionnelle et le surinvestissement dans la sphère personnelle, comportements qui sont également en lien avec l'obsolescence professionnelle selon Caron (1999). Les travailleuses et les travailleurs ne se chargeraient pas de leur développement parce qu'ils le perçoivent comme étant la responsabilité unique de leur organisation.

En dernière analyse, on remarque qu'à la Zone d'obsolescence, ces travailleuses et ces travailleurs s'accoutumeraient de leur manque de connaissances et de compétences ainsi que de leur manque d'efficacité tant que cela ne les expose pas au regard pernicieux de leur entourage ou ne touche pas leur productivité au travail. De plus, il convient de souligner que ces travailleuses et ces travailleurs semblent déclarer forfait lorsqu'ils manquent de motivation afin de répondre à une



nouvelle exigence de l'environnement. En fait, il s'agit de l'effort nécessaire à fournir afin de combler le trop grand écart entre le manque de compétences et les changements organisationnels dû, entre autres, à l'implantation de technologies nouvelles. À cet égard, on pourrait prétendre que le seuil de tolérance serait dépassé, et c'est à ce moment que s'amorcerait la déstructuration du soi affectant directement leur sphère professionnelle et même pour certains, jusqu'à leur sphère personnelle. Par la suite, l'État d'obsolescence s'installerait définitivement pour ces travailleuses et ces travailleurs.

D'une manière globale, l'État d'obsolescence est composé de différents facteurs et symptômes illustrés au tableau 21. À la lumière de l'analyse des données, certains constats font voir l'ampleur du désinvestissement de la sphère professionnelle. Aussi, il en ressort l'émergence de symptômes multiples, d'où l'aggravation du syndrome d'obsolescence.

En effet, l'expérience pluridimensionnelle spécifiquement sur les plans cognitif, contextuel et comportemental illustrée par leurs facteurs, démontrerait un déséquilibre prolongé de l'interaction entre l'individu et son environnement (Limoges, 2001). On remarque que ces travailleuses et ces travailleurs surinvestissent leur sphère personnelle en investissant, un tant soit peu, dans leur formation. Ces deux comportements marqués par des mécanismes d'autoprotection semblent avoir comme fonction de se soustraire de l'ennui, voire du « mal-être » causé par le plafonnement de carrière et la sous-stimulation.

Ces mécanismes d'autoprotection permettraient également de fuir la réalité professionnelle causée par un état émotif négatif, soit trouver un moyen pour s'échapper des souffrances causées par la sphère professionnelle. D'ailleurs, les symptômes canalisés dans l'expérience, sous les plans affectif et somatique, seraient d'une grande importance sur les variations affectives et somatiques ainsi que sur les états de tensions psychiques graves.

À partir de ces considérations, il devient important de souligner l'impact du facteur externe relativement aux relations interpersonnelles spécifiques avec le

Tableau 21  
Facteurs internes et externes et symptômes de l'État d'obsolescence

État d'obsolescence		
<b>Expérience sur les plans cognitif et contextuel</b>		
<b><i>Désinvestissement de la sphère professionnelle (FI)</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceptions négatives de la formation (SFE)</li> <li>• Non-transférabilité (SFE)</li> <li>• Méthodes de travail (SFE)</li> <li>• Nouveaux défis à relever (SFI)</li> <li>• Engagements de continuité liés au coût et au sacrifice (SFI)</li> <li>• Sens du travail (SFI)</li> </ul>	<b><i>Indice motivationnel (FI)</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation Extrinsèque de Régulation Introjectée (MERI)</li> <li>• Amotivation (SFI)</li> </ul>	<b><i>Organisation du travail (FE)</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement de carrière (SFE)</li> <li>• Surcharges quantitatives du travail (SFE)</li> <li>• Sous-charges quantitatives du travail (SFE)</li> </ul>
<b>Expérience sur les plans affectif et somatique</b>		
<b><i>États de tensions psychiques (S)</i></b> Frustration, tension et « mal-être » au travail; isolement, retrait et désengagement.	<b><i>Variations affectives (S)</i></b> Vulnérabilité psychologique jusqu'au « mal-être » au travail	
<b><i>Signes physiologiques (S)</i></b> Sensation de fatigue; diminution d'énergie; trouble du sommeil; humeur instable; modification de l'appétit; perte ou prise de poids; céphalées; propension à consommer de l'alcool; médicaments ou drogues; perte de vitalité; nausées; terreur nocturne; douleurs musculaires et articulaires; palpitations au cœur.		<b><i>Relations interpersonnelles (FE)</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supérieure immédiate et supérieur immédiat</li> </ul>
<b>Expérience sur le plan comportemental</b>		
<b><i>Désinvestissement de la sphère professionnelle (FI)</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements organisationnels et technologiques (SFI)</li> </ul> Manquer d'ouverture; résister au changement; obstruer et s'opposer face aux nouvelles propositions. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation du travail (SFI)</li> </ul> Retrancher les heures supplémentaires; soustraire le travail à la maison; couper subjectivement avec le travail; prendre tous les congés possibles; se déclarer malade. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâches (SFI)</li> </ul> Exécuter des tâches ne répondant pas aux normes établies; ne pas maximiser son temps de travail; prendre des décisions en prenant plus de temps; exécuter une tâche en prenant plus de temps; ne fournir aucun effort supplémentaire pour parfaire les dossiers; omettre ou faire des tâches jugées inutiles; accomplir le minimum de tâches avec une implication en berne; déléguer des tâches; vivre de l'inertie au travail; utiliser des faux-fuyants pendant le travail; procrastiner sur des dossiers; se replier sur soi et agir défensivement lors des réunions; effectuer des pratiques malveillantes (coûteuses pour l'employeur).	<b><i>Surinvestissement dans la formation (FI)</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réorientation (SFI)</li> <li>• Fuir le travail (SFI)</li> </ul>	<b><i>Surinvestissement dans leur sphère personnelle (FI)</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités (SFI)</li> </ul> Prendre des congés, des vacances; sortir le soir; Vivre un survoltage de plaisir (fin de semaine); côtoyer des amis <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soi et aux proches (SFI)</li> </ul> Fuir la réalité en s'isolant; vivre le repli sur soi; émettre des propos colériques; porter des gestes inappropriés (gestion de la colère); agir avec une patience réduite; être intransigeant; consulter un médecin et un psychologue.

supérieur immédiat sur ces variations affectives et somatiques ainsi que ces états de tensions psychiques. En effet, on remarque que les travailleuses et les travailleurs, qui ont subi du harcèlement psychologique et ont vécu des relations malsaines, se prémunissent contre une menace à leur cohésion interne en se repliant sur eux-mêmes (mécanisme d'autoprotection) et vivant un « mal-être » au travail.

Enfin, on peut constater que le syndrome d'obsolescence s'installerait progressivement dans la sphère professionnelle et s'intensifierait avec le temps. Dans cette phase, les symptômes seraient plus visibles par l'entourage et plus ressentis, en partie ou en totalité, de façon consciente ou inconsciente, par ces travailleuses et ces travailleurs. Ce syndrome semble amoindrir leur autogestion des problèmes de la sphère professionnelle qui accentuerait leur incapacité comportementale. Par cette autogestion affaiblie et l'enclenchement de la déstructuration de l'identité de ces travailleuses et ces travailleurs viendrait par la suite la vulnérabilité psychologique allant jusqu'au « mal-être » au travail.

De toute évidence, on semble loin de l'image idyllique que certains observateurs, en particulier des dirigeantes ou des dirigeants, voudraient accoler aux personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Dans cette veine, l'expression « *burn around* » avancée par Limoges (2001) pour faire le contrepoids à celle de « *burn-out* » ne paraît pas tout à fait appropriée même si par ce néologisme l'auteur voulait mettre en évidence le fait que ce sont souvent les collègues d'une personne aux prises avec l'obsolescence professionnelle qui vivent et ressentent les premiers soubresauts de ce syndrome. En effet, selon Limoges (2001), ils doivent souvent, par exemple, refaire les tâches bâclées ou non assumées par cette dernière ou encore contrer ses attitudes et comportements défaitistes, alors que dans les faits, selon la présente recherche, il y a beaucoup de brûlures internes ou de « *burn in* » chez ces personnes. En somme, comme le souligne Lamarche (2006) dans ses conclusions, les personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle souffrent peut-être autant que les personnes épuisées, mais de façon différente, voire de façon plus subtile sur le plan psychosomatique.

Enfin, les résultats de cette étude ont permis, dans un deuxième temps, de mieux comprendre les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les personnes aux

prises avec l'obsolescence professionnelle, ce qui répond à notre deuxième question de recherche. L'ensemble de l'analyse des données révèle qu'il existerait des particularités significatives attribuables aux stratégies d'adaptation. D'ailleurs, on observe que l'obsolescence professionnelle amènerait des stratégies d'adaptation affectant négativement l'autogestion de la sphère professionnelle. En ce sens, on observe des différences quant aux choix des stratégies d'adaptation, à leur retrait et à la façon de les utiliser, et ce, à l'intérieur de leur répartition selon qu'elles se manifestent en Zone d'obsolescence ou en État d'obsolescence. On peut donc penser qu'une perception d'affaiblissement du pouvoir au travail provoquerait une diminution de la capacité d'affronter les problèmes de la sphère professionnelle. De plus, la confrontation quotidienne face à des problèmes non résolus semble, comme l'indiquent Truchon et Fillion (2000), user les efforts et faire vivre de plus en plus d'émotions nuisibles dépassant le seuil de tolérance de ces travailleuses et ces travailleurs.

En Zone d'obsolescence, les stratégies d'adaptation seraient légitimées auprès de ces travailleuses et ces travailleurs par un désir d'ajustement qui serait soit à un niveau actif où il y aurait un investissement adéquat ou soit à un niveau passif où il y aurait un détachement personnel. On remarque que l'indice motivationnel (FI) et le sens du travail (SFI) influenceraient grandement l'évaluation cognitive et la régulation des problèmes de la sphère professionnelle. En ce sens, les travailleuses et les travailleurs ayant une motivation et un sens du travail mobilisés par un mouvement intrinsèque utiliseraient les stratégies d'adaptation de façon plus adéquate. En fait, ces personnes auraient une efficacité comportementale mobilisant activement leurs ressources internes et externes, d'où les stratégies d'adaptation sous la forme active. Contrairement à celles-ci, les travailleuses et les travailleurs ayant une motivation et un sens du travail mobilisés par un mouvement extrinsèque utiliseraient leurs stratégies d'adaptation de façon moins adéquate. Spécifiquement, ces personnes auraient une efficacité comportementale affaiblie en mobilisant leurs ressources internes et externes de façons passives, d'où les stratégies d'adaptation sous cette forme. Ces stratégies d'adaptation ne leur permettraient plus le développement professionnel, car elles

répondraient plutôt à la mise en place de mécanismes d'autoprotection pour maintenir leur cohésion interne.

Lors de l'État d'obsolescence, les stratégies d'adaptation seraient justifiées par ces travailleuses et ces travailleurs par des mécanismes d'autoprotection qui entraîneraient un désinvestissement beaucoup plus grand de la sphère professionnelle. Tout comme à la Zone d'obsolescence, on noterait des baisses notables de motivation et du sens du travail, facteurs significatifs qui n'apporteraient plus de plaisir au travail.

Il appert que le syndrome d'obsolescence semble modifier le fonctionnement de ces travailleuses et de ces travailleurs face aux problèmes de la sphère professionnelle. En effet, les stratégies d'adaptation subiraient des modifications qui s'effectueraient par le retrait et par la mutation de formes qu'elles soient passives ou réactives. D'ailleurs, ces travailleuses et ces travailleurs en viendraient à se mobiliser face au travail en utilisant des stratégies d'adaptation de forme passive, donc ils seraient fonctionnels à un niveau minimal. Pour eux, le travail se résumerait seulement aux avantages externes, notamment le salaire. Ceux qui en viendraient à se résigner et à se dévaloriser face au travail et aux impacts réels qu'ils peuvent apporter à celui-ci utiliseraient des stratégies d'adaptation de forme réactive. On constate qu'elles semblent être dysfonctionnelles comme en témoignerait leur désengagement comportemental. On peut prétendre que ces travailleuses et ces travailleurs en viendraient à réguler leurs problèmes de la sphère professionnelle en mettant en place des mécanismes d'autoprotection. Ces mécanismes se manifesteraient par un désinvestissement professionnel, voire un repli sur soi afin d'en arriver à maintenir leur cohésion interne.

De plus, la relation conflictuelle ou malsaine avec la supérieure ou le supérieur immédiat semble expliquer, en partie, la baisse de ces deux facteurs. On constate que ces travailleuses et ces travailleurs seraient plus accablés par des émotions nuisibles qui intensifient leur « mal-être » au travail. Dans ce contexte, l'autogestion de la sphère professionnelle exigerait une plus grande régulation des émotions accompagnée de mécanismes d'autoprotection et viendrait à la longue accentuer le « mal-être » de ces travailleuses et de ces travailleurs.

Conséquemment, on peut affirmer que le double questionnement à l'origine de cette thèse soit l'expérience pluridimensionnelle et les stratégies d'adaptation a été largement répondu.

#### 4. L'INTERRELATION ENTRE RECHERCHE, FORMATION ET PRATIQUE

La contribution de cette recherche s'inscrit dans une perspective d'interrelation entre recherche, formation et pratique. Elle veut apporter de nouvelles perspectives sur l'obsolescence professionnelle et en particulier sur le syndrome d'obsolescence.

En ce qui a trait à la contribution de cette thèse à la recherche, d'abord et avant tout, elle concerne l'ajout d'une connaissance de l'intérieur, voire l'expérience vécue, c'est-à-dire comprendre l'obsolescence professionnelle du point de vue de travailleuses et de travailleurs concernés au premier chef par ce phénomène. Précédemment, il est souligné que les recherches sur l'obsolescence professionnelle ont principalement étudié les compétences techniques et que celles-ci n'avaient pas appréhendé l'expérience vécue. Cette recherche a permis de révéler la face subjective de l'obsolescence professionnelle. Elle a surtout permis d'identifier des phases, des facteurs internes et externes répartis par phases, des symptômes par phases ainsi que des stratégies d'adaptation par phases.

Pour ce qui est de la contribution de cette recherche à la formation, elle concerne l'élaboration d'un modèle provisoire de l'obsolescence professionnelle désignant deux phases et tout particulièrement, le syndrome d'obsolescence. De plus, le modèle suscite des pistes d'intervention qui pourraient aider cette clientèle. Ce dernier ouvre sur des réflexions, des discussions et des apprentissages. Le modèle peut tout particulièrement avoir des retombées potentielles sur la formation initiale en milieu universitaire dans le champ de l'orientation professionnelle et sur les activités de formation continue s'adressant aux professionnelles et aux professionnels qui interviennent auprès des personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle.

En ce qui a trait à la contribution de cette thèse à la pratique, concerne la compréhension plus fine de l'expérience vécue des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Cette compréhension est susceptible d'orienter plus efficacement la pratique auprès des intervenantes et des intervenants qui transigent avec ces personnes. Plus précisément pour les conseillères et les conseillers d'orientation, notamment dans les milieux organisationnels. Une compréhension plus fine du vécu de l'obsolescence professionnelle permet une évaluation plus ajustée de la situation de la personne, ce qui permettra de concevoir l'intervention auprès de cette clientèle pour une intervention directe plus efficiente. Ce qui pourrait également alimenter leur réflexion tout au long du processus d'accompagnement et mieux envisager l'impact de leurs interventions. Pour les gestionnaires et les conseillères et conseillers en ressources humaines, qui œuvrent dans des milieux diversifiés, la pratique managériale et celle des ressources humaines bénéficieraient d'une meilleure connaissance de l'obsolescence professionnelle. Les retombées de la thèse peuvent ouvrir vers la prévention de ce phénomène en misant sur la sensibilisation, l'information et l'éducation. Il est à souligner qu'un diagnostic d'obsolescence professionnelle doit interpeller l'organisation afin qu'elle puisse connaître son niveau de responsabilité dans l'incubation de ce phénomène ainsi que les effets nuisibles des facteurs externes, plus particulièrement l'organisation du travail, le plafonnement de carrière et les relations interpersonnelles notamment celles du supérieur immédiat.

## CONCLUSION

Cette étude qualitative a permis de mieux comprendre l'expérience vécue des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle à travers leur expérience tant sur le plan cognitif, affectif, somatique, comportemental, relationnel et contextuel. Elle a aussi permis d'identifier les stratégies d'adaptation mises en œuvre pour réguler le manque de connaissances et de compétences, le manque de motivation et la perte d'efficacité au travail ; les trois symptômes faisant consensus et ayant servi pour une première sélection des sujets.

L'échantillon est composé de dix travailleuses et travailleurs issus d'organisations différentes. Des entretiens semi-dirigés ont permis de colliger des données qualitatives quant aux perceptions qu'ont les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle.

La conclusion expose les contributions aux connaissances scientifiques, les retombées potentielles de cette étude et fait état de ses limites. Enfin, des pistes de recherches futures sont proposées.

### 1. LES CONTRIBUTIONS AUX CONNAISSANCES SCIENTIFIQUES

Cette recherche a contribué à l'avancement des connaissances scientifiques au moins de cinq façons. Premièrement, la revue de la littérature francophone et anglophone réaffirme la rareté des études scientifiques sur l'obsolescence professionnelle. À vrai dire, la situation actuelle ressemble passablement à celle décrite par le CEDEFOP en 2012. Ainsi, selon une enquête menée par ce Centre, 34 % des travailleuses et des travailleurs qui n'avaient pas suivi de formation au cours de l'année précédente se déclaraient en situation d'obsolescence professionnelle contre 22 % de ceux qui avaient suivi une formation au cours de la même période. La présente recherche contribue à définir les causes et les contours de l'obsolescence professionnelle et dudit syndrome qui est aussi, voire plus important, que celui de l'épuisement professionnel.

Deuxièmement, les quelques études reliées à l'obsolescence professionnelle se limitent généralement aux compétences acquises de l'individu et



à celles étant requises pour le poste de travail. En somme, ces études n'abordent que l'obsolescence technique, ne permettant pas de comprendre l'expérience vécue des personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle. La présente recherche vient apporter un nouvel éclairage s'attardant aux compétences (*soft*).

Troisièmement, il existe une difficulté à identifier ces personnes, notamment en raison de l'aspect tabou de l'obsolescence professionnelle et de l'incidence sur l'organisation. En effet, un diagnostic d'obsolescence professionnelle interpelle autant sinon plus l'organisation que la victime (Kaufman, 1974, 1979, 1989, 1994 ; Lamarche 2006 ; Limoges, 2001 ; Racicot, 1991). Dans cette recherche, il se fait un premier départage entre les responsabilités de l'individu et celles de son environnement organisationnel et humain.

Quatrièmement, même si plusieurs symptômes d'ordre individuel sont connus par rapport à l'obsolescence professionnelle, il n'en reste pas moins que leur connaissance est limitée, car les données disponibles ne sont que parcellaires et il y a peu de consensus chez les chercheuses et les chercheurs. (Lamarche, 2006). Grâce à une étude qualitative, cette recherche permet de mieux comprendre l'expérience sur les plans cognitif, affectif, somatique, comportemental, relationnel et contextuel de ces travailleuses et ces travailleurs. De plus, elle permet de mieux saisir la mise en œuvre des stratégies d'adaptation par ces travailleuses et ces travailleurs et l'autogestion des problèmes adjacents à l'obsolescence professionnelle et au syndrome d'obsolescence. Par contre, une certaine prudence s'impose à l'égard d'une généralisation des données considérant l'échantillon constitué de dix sujets.

Cinquième, à la lumière de cette étude qualitative, il émerge de nouveaux constats qui ouvrent vers de futures études scientifiques. Le premier constat associé à l'expérience pluridimensionnelle regroupe les phases liées à l'obsolescence professionnelle, les facteurs (FI et FE) répartis par phases, les symptômes par phases, les variations affectives et comportementales par phases, la perception envers les changements technologiques entre les deux phases, la responsabilité de la formation vue principalement comme étant celle de l'organisation et l'ampleur du « mal-être » au travail avec un déploiement subtil sur le plan psychosomatique.

Le deuxième constat, associé aux stratégies d'adaptation afin d'autogérer l'impact de l'obsolescence professionnelle et du syndrome l'obsolescence, évoque le retrait et la mutation des stratégies d'adaptation d'une phase à l'autre ainsi que les impacts concernant l'indice motivationnel sur le déploiement des stratégies d'adaptation et sur l'expérience somatique, le manque d'efficacité comportementale sur l'évaluation cognitive, les variations affectives et somatiques sur la régulation des problèmes de la sphère professionnelle et l'expérience relationnelle spécifiquement avec le supérieur immédiat sur l'État d'obsolescence.

Le troisième constat de cette étude est qu'elle circonscrit la majorité des symptômes d'ordre individuel et le désinvestissement de la sphère professionnelle mentionnés, entre autres, par Caron (2001), Dubin (1990), Kaufman (1989) et Limoges (2001); le déséquilibre entre les facteurs internes et externes par Gmelch (1983), Lamarche (2006), Langouche (2004), Limoges (2001) et Racicot (1991); le surinvestissement de la sphère personnelle par Caron (2001) et de la formation par Lamarche (2006); le plafonnement de carrière, la zone de sous-stimulation, la complexité limitée du travail par Gmelch (1983) et Limoges (2001); le manque d'efficacité comportementale par Bigley (1984), Bracker et Pearson (1986), Gmelch, (1983), Kaufman (1974, 1979, 1989, 1994), Lamarche (2006), Létourneau (1995) et Racicot (1991); l'amotivation touchant spécifiquement les personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle et la souffrance au travail par Lamarche (2006).

Le quatrième constat de cette étude associé à l'État d'obsolescence, notamment à l'existence de facteurs (FI et FE) et de stratégies d'adaptation clairement définies démontrant, sans l'ombre d'un doute, un désinvestissement professionnel, le paradigme du maintien professionnel, tel que proposé par Limoges, qui serait finalement validé dans son entièreté, ce que Lamarche (2006) n'avait pu faire totalement du fait, comme elle l'a mentionné, qu'aucun de ses sujets ne se situait à ce pôle critique du tandem épuisé-obsolète. Lamarche avait alors dû conclure que l'obsolescence professionnelle n'était qu'une forme mitigée de maintien et, avant de mieux cerner les personnes aux prises avec l'obsolescence

professionnelle, elle suggérerait d'approfondir les états qui y sont reliés, piste exploitée par la présente thèse.

Par conséquent, le fait d'étudier l'obsolescence professionnelle et tout particulièrement le fait de s'attarder à l'expérience vécue des travailleuses et des travailleurs concernés constitue donc une importante contribution afin d'enrichir les connaissances et les pratiques face à l'obsolescence professionnelle et ledit syndrome.

## 2. LES RETOMBÉES POTENTIELLES

La présente recherche apporte une compréhension de l'expérience pluridimensionnelle de l'obsolescence professionnelle, en particulier des stratégies d'adaptation mises en œuvre par des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Ce nouveau savoir permettra de faire des évaluations plus fines et des interventions, surtout préventives, plus ciblées. De même, ce savoir pourrait alimenter la formation et le perfectionnement des professionnelles et professionnels œuvrant en relation d'aide, en ressources humaines et en gestion du management.

Les interventions des professionnelles et des professionnels se trouveraient enrichies par les configurations de la Zone d'obsolescence et de l'État d'obsolescence. Les dirigeantes et les dirigeants d'entreprises seraient mieux informés sur les enjeux socio-politico-économiques de l'obsolescence professionnelle. Aussi, les personnes voulant s'insérer ou qui sont déjà sur le marché du travail seraient sensibilisées sur les impacts du développement personnel et professionnel associés à l'obsolescence professionnelle et au syndrome de l'obsolescence.

Cette recherche corrobore l'IMCT, car les résultats des sujets aux échelles révèlent une grande concordance avec les données de cette recherche. En effet, les sujets ressortant avec des scores élevés sont ceux qui ont vécu de plus grandes manifestations concernant le syndrome d'obsolescence.

Dans l'ensemble des retombées de la recherche, on constate que l'objectif poursuivi par celle-ci a été largement atteint. Les prochaines recherches sur l'obsolescence professionnelle devraient poursuivre l'étude en ajoutant la perception de l'entourage des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle.

### 3. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Il s'agit ici d'une étude qualitative impliquant un nombre restreint de sujets. Conséquemment, il y a lieu d'être prudent dans les généralisations. En considérant que l'étude est de nature qualitative, elle est limitée par le principal instrument de collecte et d'analyse des données (Miles et Huberman, 2003). En revanche, elle a l'avantage d'aller au fond de la question en particulier quant à l'expérience vécue des travailleuses et des travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle.

De plus, on a pu remarquer dans les propos des sujets que leurs expériences sont influencées par leurs sphères personnelle et professionnelle. En outre, la posture interprétative, particulièrement pour une doctorante, se rapporte à « la sensibilité théorique et expérientielle du chercheur » (Paillé, 2011, p. 13). En d'autres mots, la collecte et l'analyse des données demeurent limitées par les compétences de la doctorante concernant la combinaison et l'intégration des composantes d'ordre théorique et expérientiel. En s'appuyant sur le modèle de Miles et Huberman (2003), on peut prétendre à une meilleure interprétation des données générées. De plus, l'utilisation du logiciel d'analyse qualitative NVivo 10 a permis l'émergence d'une bonne stratégie de codage des entretiens. Le modèle d'analyse initial a été réalisé par la doctorante sous la supervision d'un assistant de recherche ayant une expertise sur NVivo 10. Aussi, le développement de la grille d'analyse de l'obsolescence professionnelle s'est constitué avec l'étroite collaboration des directeurs de cette recherche.

L'étude est également limitée du fait qu'elle n'utilise, comme base de données, que les références aux perceptions des sujets concernant leur expérience vécue en ne permettant pas de corrélérer leurs perceptions avec celles de leurs

collègues et de leur supérieur immédiat. De même, l'étude n'a pas eu accès aux données administratives des organisations afin d'établir une corrélation avec la perception des sujets et les faits tangibles liés au domaine administratif des organisations.

De plus, la nouvelle taxinomie proposée n'a pas fait l'objet d'une demande de validation par consensus où au moins deux juges sur trois confirment sa validation.

Étant donné que les travailleuses et les travailleurs touchés par l'obsolescence professionnelle vivent par différentes phases et qu'ils sont souvent inconscients de ces symptômes ou refusent de les voir et parce que leur entourage est souvent le premier à détecter certains de ces symptômes, un regard croisé de type enquête 360 degrés aurait été souhaitable. Le contexte actuel n'a pas permis d'aller vers cette démarche, en particulier du fait que cette recherche s'est réalisée dans une Faculté d'éducation avec un code de déontologie qui fonde de grandes inquiétudes au regard de la stigmatisation des sujets dans leur milieu de travail et du recrutement des organisations. La première appréhension visait les règles d'éthique. Dans la seconde, tour porte à croire que les résultats de l'étude pourraient rendre les organisations responsables de la situation exposée.

Globalement, cette recherche se voulait, par sa nature interprétative, une contribution à une meilleure connaissance et à une compréhension plus intelligible de son objet d'étude. Sachant qu'il reste difficile pour la doctorante de récupérer toutes les données recueillies et d'épuiser le réel qui se cache derrière la quantité des données, il semble que les données riches et les conclusions permettent de considérer qu'un éclairage nouveau et juste a été apporté concernant l'expérience pluridimensionnelle de ces travailleuses et ces travailleurs et les stratégies d'adaptation mises en œuvre par ces travailleuses et ces travailleurs afin d'autogérer l'impact de cette expérience.

#### 4. LES RECHERCHES FUTURES

Cette étude n'a pas la prétention d'avoir complètement élucidé les particularités de l'expérience vécue des travailleuses et des travailleurs aux prises

avec l'obsolescence professionnelle. Bien que l'expérience pluridimensionnelle et les stratégies d'adaptation des sujets ont été analysées et interprétées dans notre étude, il appert important de poursuivre les recherches visant à circonscrire davantage le sujet à l'étude.

Même si la présente recherche n'a pas été en mesure d'obtenir les données détenues par les collègues ainsi que par les supérieurs, hommes ou femmes, il n'en reste pas moins qu'il s'avère pertinent de les obtenir. Alors, une recherche qui permettrait d'obtenir un regard croisé des personnes aux prises sur le plan personnel ou interpersonnel avec l'obsolescence professionnelle comme eux-mêmes, leur supérieur immédiat leurs collègues de travail et les personnes (parents, conjoints, amis) qui gravitent autour d'elles est recommandée. A ce moment, cette étude permet d'éclairer ce qui reste confus, notamment l'impossibilité de savoir qui est le plus susceptible d'identifier les premiers symptômes, car ils sont souvent latents, niés, compensés ou tolérés. Ce regard permettrait d'obtenir l'impact sur les plans individuel et environnemental de l'État d'obsolescence en croisant l'expérience subjective vécue par ces personnes. De cette manière, cette recherche serait en mesure de trianguler les données en multipliant les méthodes d'analyse et en confrontant les résultats par des moyens différents.

En somme, cette recherche pourrait croiser les mesures afin d'étudier les structures sociales par une évaluation des attractions et des répulsions qui existent entre les membres d'un groupe. Ces mesures incluraient l'objectivation des relations subjectives, la nature et le contenu de la vulnérabilité psychologique des personnes dans leur rapport entre eux et les verbalisations sur la vulnérabilité psychologique des personnes à l'État d'obsolescence. Pour obtenir une description interne, le dispositif sur les verbalisations pourrait se faire à l'aide de deux outils qui permettraient de cerner leurs facettes publiques et privées. À ce moment, cette recherche pourrait combiner le test sociométrique et l'enquête en psychodynamique du travail. L'entretien semi-dirigé pourrait faire partie d'une étape de la mesure de la sociométrie.

Dans l'organisation du dispositif, les trois moments d'entretien pourraient s'enchaîner, avec tout d'abord le test sociométrique d'une durée de six heures

regroupant les sujets constituant un collectif d'enquête, suivi de l'enquête en psychodynamique du travail, d'une préenquête auprès de la direction, d'une période d'observation en vérifiant le collectif d'enquête et d'une enquête basée sur des entrevues collectives enregistrées et retranscrites (deux à trois fois pendant des journées de six à huit heures), puis de l'entretien individuel d'environ 45 minutes.

Dans un autre ordre d'idées, les présents résultats établissent les facteurs aggravants en l'État d'obsolescence. Ces facteurs sont associés aux plans relationnel et contextuel tout spécifiquement en lien avec les relations malsaines jusqu'à néfastes, notamment avec le supérieur immédiat ainsi qu'avec une organisation du travail déficiente. Ils ont accentué le développement de la vulnérabilité psychologique auprès des personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle. Alors, une étude quantitative portant sur les relations de ces facteurs en État d'obsolescence pourrait venir enrichir les connaissances scientifiques. L'étude pourrait se faire par une analyse comparative entre différentes organisations afin de vérifier l'effet modérateur de ces facteurs de protection organisationnels et l'effet aggravant de ces facteurs de risque sur la santé psychologique des personnes à l'État d'obsolescence. Les critères de sélection des organisations pourraient être d'un côté des éléments, tels que 1) la surcharge de travail, 2) le manque de contrôle sur ses activités, 3) le manque de reconnaissance, 4) la qualité des rapports interpersonnels avec les collègues et avec les supérieures immédiates ou les supérieurs immédiats, 5) la perception d'un manque de justice, 6) l'absence de participation aux décisions, 7) le manque de soutien social et 8) le conflit de rôle et de valeurs (Schermerhorn, Hunt, Osborn et de Billy, 2010) et de l'autre côté des éléments contraires, tels que 1) la charge adéquate de travail, 2) le contrôle sur ses activités, 3) la présence de reconnaissance, 4) le maintien des rapports de confrérie avec les collègues et avec les supérieures immédiates ou les supérieurs immédiats, la perception de justice, 5) la perception de l'équité, 6) la participation aux décisions, 7) la présence de soutien social et 8) la convergence du rôle et des valeurs. Cette étude permettrait de constater si ces deux facteurs ont un impact sur le nombre de personnes en État d'obsolescence dans chacun de ces milieux et sur leur niveau de vulnérabilité psychologique.

Aussi, une autre recherche pourrait analyser le rôle de l'indice motivationnel sur la Zone d'obsolescence. Cette étude aurait comme objectif d'examiner le rôle de la motivation autodéterminée dans la prédiction des stratégies d'adaptation, dites actives, et d'adaptation proactive afin de permettre à ces travailleuses et ces travailleurs de s'extirper de cette zone. Cette étude pourrait se faire dans une organisation répondant aux critères d'obsolescence organisationnelle. Il pourrait avoir passation d'un test afin d'évaluer le niveau de l'indice motivationnel auprès du personnel. À la suite des résultats de ce test, pourraient s'en suivre des entretiens semi-dirigés avec les travailleuses et les travailleurs ayant obtenu une motivation autodéterminée afin de mieux comprendre le lien entre les stratégies d'adaptation et la Zone d'obsolescence.

Au final, une étude longitudinale permettrait de démontrer la variabilité de l'obsolescence professionnelle dans le temps auprès de personnes aux prises avec l'obsolescence professionnelle. L'objectif de cette dernière pourrait se situer sur l'effet dynamique du syndrome de l'obsolescence au long de la vie professionnelle. Cette recherche sur le changement pourrait s'intéresser à l'autogestion de la sphère professionnelle de personnes se trouvant à l'État d'obsolescence, en d'autres termes à la capacité à s'en extirper. Tout particulièrement, on pourrait savoir si ces personnes peuvent s'en sortir et y revenir, comme semble l'indiquer Lamarche (2006), en désignant le « double profil ». D'ailleurs, ce genre de recherche permettrait de faire la lumière sur les moyens préventifs pour contrecarrer le caractère sournois de l'obsolescence professionnelle. Comme le souligne Limoges (2001), il est fort pertinent de promouvoir les actions préventives et aussi d'évaluer l'impact d'un encadrement professionnel, d'où le paradigme du maintien.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aldwin, C. M. (1994). *Stress, coping, and development: An integrative perspective*. New York, NY : Guilford.
- Allen, J. et de Grip, A. (2012). Does skill obsolescence increase the risk of employment loss? *Applied Economics*, 44(25), 3237-3245.
- Allen, J. et de Grip, A. (2007). *Skill obsolescence, lifelong learning and labour market participation*. Maastricht : Research Centre for Education and the Labour Market.
- Alvesson, M. et Spicer, A. (2015). *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity*. London : Profile Books Ltd.
- Assy, T. P. et Lambert, M. J. (2000). The empirical case for the common factors in therapy: qualitative finding. In M. A. Hubble, B. L. Duncan et S. D. Miller (éd), *The heart and soul of change* (p. 33-56). Washington, DC : APA.
- Atwood, G. E. et Stolorow, R. D. (1984). *Structures of subjectivity: Explorations in psychoanalytic phenomenology*. Hillsdale : The Analytic Press.
- Bentein, K., Vandenberg, R. J., Vandenberghe, C. et Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover : A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Betts, J. R. (1997). The Skill Bias of Technological Change in Canadian Manufacturing Industries. *Review of Economics and Statistics*, 74(1), 146-150.
- Bialès, C. (2013). *La nouvelle économie en questions*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://christian-biales.net/documents/Nouvelleeconomie.pdf>>.
- Bigley, W. J. (1984). *On the growth of technical obsolescence among practicing engineers*. Madison, NJ : Peter Sammartino College of Education.
- Blais, M., Lachance, L., Vallerand, J.R., Brière, M.N. et Riddle, S.A. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue québécoise de psychologie*, 14(3), 185-215.
- Bouteiller, D. (2009). Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu. In D. Bouteiller et L. Morin (éd.), *Développer les compétences au travail* (p. 190-223). Montréal : HEC Montréal.

- Bracker, J. S. et Pearson, J. N. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*, 7(6), 503-522.
- Browning, L., Ryan, C., Thomas, S., Greenberg, M. et Rolniak, S. (2007). Nursing specialty and burnout. *Psychology, Health & Medicine*, 12(2), 248-254.
- Brun, J. P., Biron, C. (2003). *La santé psychologique au travail. De la définition du problème aux solutions*. Sainte-Foy : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations Université Laval.
- Burack, E. H. et Burack, M. D. (2002). *Retiring retirement : A new roadmap for longevity and quality living*. Northbrook : Brace-Park Press.
- Burack, E. H. (1984). The sphinx's riddle : Life and career cycles. *Training and Development Journal*, 38(4), 52-55, 57-61.
- Burack, E. H. (1972). Meeting the threat of managerial obsolescence. *California Management Review*, 15(2), 83-90.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. et Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New-York, NY : McGraw-Hill.
- Caron, Z. (2001). Les stratégies de maintien carriérologique. In J. Limoges (dir.), *Stratégies de maintien au travail* (p. 111-127). Sainte-Foy : Septembre éditeur.
- Caron, Z. (1999). *Les stratégies favorisant le maintien professionnel*. Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol's too long, *International Journal of Behavioral Medicine*, 4, 92-100.
- Castells, M. (2013). *Communication et pouvoir*. Paris : Maison des Sciences de l'Homme.
- Castells, M. (2001). *L'ère de l'information, tome 1, La société en réseaux*. Paris : Fayard. (1<sup>re</sup> éd. 1998).
- Castells, M. (1999). *L'ère de l'information, tome 2, Le pouvoir de l'identité*. Paris : Fayard.
- Castells, M. (1999). *L'ère de l'information, tome 3, Fin de millénaire*. Paris : Fayard.
- Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP). (2012), Prévenir l'obsolescence des compétences. Document

téléaccessible à l'adresse [http://www.skillsforemployment.org/KSP/fr/Details/?dn=WCMSTE ST4\\_059246](http://www.skillsforemployment.org/KSP/fr/Details/?dn=WCMSTE ST4_059246) >.

- Chéron, A. (2013). *Obsolescence des compétences, formation continue et chômage: quelles relations pour quelles politiques?* Nice : EDHEC Business School.
- Clavier, D. et di Domizio, A. (2007). *Accompagner sur le chemin du travail : de l'insertion professionnelle à la gestion de carrière*. Québec : Septembre.
- Cousineau, M.-E. (2005). Présentéisme et burn-in : les grands brûlés. *Jobboom*, 6(5), 36-37. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.jobboom.com/magazine> >.
- Côté, L. (2001). *La crise du burnout chez les employées d'une institution financière : Élaboration d'un modèle*. Thèse de doctorat en psychologie, Université d'Ottawa, Ottawa.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches* (2<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications. (1<sup>re</sup> éd. 1998).
- Csillik A. S. et Le Merdy, T. (2007). Type de motivation et engagement du processus motivationnel chez les personnes dépendantes. *Alcoologie et Addictologie*, 29(1), 9-15.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14-23.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY : Plenum Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- De Gaulejac, V. et Taboada Léonetti, I. (1994). *La lutte des places*. Paris : Desclée et Brouwer.
- De Gaulejac, V. (2009). *Qui est "je" ?* Paris : Éditions du Seuil.
- De Grip, A. et van Loo, J. (2002). The economics of skills obsolescence : A Review, In A. de Grip, A., van Loo, J et Mayhew, K (éd.), *The Economics of Skills Obsolescence* (p. 1-26). Research in Labor Economics, JAI Press 21.
- Deschamps, C. (1993). *L'approche phénoménologique en recherche*. Montréal : Guérin.

- Dubar, C. (2000). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Dubé, F. (2006). *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*. Paris : Seuil.
- Dubin, S. S. (1990). Maintaining competence through updating. In S.S. Dubin, S.L. Willis (éd.), *Maintaining professional competence : Approaches to career enhancement, vitality, and success throughout a work life* (p. 9-43). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Fernagu-Oudet, S. (2007). *Organisation du travail et développement des compétences : construire la professionnalisation*. Paris : L'Harmattan.
- Fortin, M. F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche* (2<sup>e</sup> éd.). Montréal : Chenelière éducation. (1<sup>re</sup> éd. 2006).
- Fortin, P. (2015). *Santé mentale : Et si le problème c'était le travail?* Québec : Institut de recherche et d'informations scioéconomiques. Document téléaccessible à l'adresse < <http://iris-recherche.qc.ca/blogue/sante-mentale-et-si-le-probleme-c-etait-le-travail> >.
- Fossum, J. A. et Arvey, R. D. (1990). Marketplace and organizational factors that contribute to obsolescence. In S. Dubin et S. Willis (éd.), *Maintaining professional competence : Approaches to career enhancement, vitality, and success throughout a work life* (p. 44-63). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Gall, M. D., Gall, J. P. et Borg, W. R. (2007). *Educational research : An introduction* (8<sup>e</sup> éd.). Boston : Pearson, Allyn et Bacon. (1<sup>re</sup> éd. 1993).
- Giorgi, A. (1997). De la méthode phénoménologique utilisée comme mode de recherche qualitative en sciences humaines: théorie, pratique et évaluation. Dans J. Poupard, J.P. Deslauriers, L.H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires (Edit.), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p.341-364). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Gmelch, W. H. (1983). Stress for success : How to optimise your performance. *Theory into Practice*, 22(1), 8-14.
- Hayes, S., Barnes-Holmes, D. et Roche, B. (2001). *Relational frame theory : A post-skinnerian account of human language and cognition*. New York, NY : Plenum Press.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 3(102), 23-34. Document

téléaccessible à l'adresse <[www.cairn.info/revue-recherche-en-soinsinfirmiers-2010-3-page-23.htm](http://www.cairn.info/revue-recherche-en-soinsinfirmiers-2010-3-page-23.htm)>.

- Kaufman, H. G. (1994). Obsolescence and retraining of technical professionals : A research perspective. *Journal of Continuing Higher Education*, 42(2), 2-11.
- Kaufman, H. G. (1989). Obsolescence of technical professionals : A measure and a model. *Applied psychology : An International Review*, 38(1), 73-85.
- Kaufman, H. G. (1979). Technical obsolescence : Work and organizations are the key, *Engineering Education*, 68(May), 826-830.
- Kaufman, H. G. (1974). *Obsolescence and professional career development*. New York, NY : American Management Association.
- Keaveney, S. M., et Nelson, J. E. (1993). Coping with organizational role stress : Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 113-124.
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53, (1), 27-35.
- Laborit, H. (1976). *L'éloge de la fuite*. Paris : Laffont.
- Lamarche, L. (2006). *Validation d'un instrument visant à évaluer le maintien professionnel*. Thèse de doctorat en éducation, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Langouche, M. (2004). *Une approche du bien-être au travail : Les états de maintien au travail. étude exploratoire*. Mémoire Non Publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve.
- Larochelle-Côté, S. et Hango, D. (2016). Regard sur la société canadienne. La surqualification, les compétences et la satisfaction au travail. Canada : Statistique Canada.
- Lawler, E. E. et Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Lazarus, R. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, NY : Springer Publishing company.
- Lecomte, C. et Richard, A. (2003). De la subjectivité à l'intersubjectivité : Pour une psychothérapie pleinement relationnelle. *Revue de la psychologie de la motivation*, 35, 64-74.

- Lecomte, C. et Savard, R. (2009). *Counseling de carrière avec ses enjeux d'orientation, de réorganisation, d'insertion, de réinsertion, d'adaptation et de réadaptation*. In R. Savard, Recueil de notes de CCO 701 Counseling individuel (1-15). Sherbrooke (QC) : Université de Sherbrooke (département d'orientation professionnelle, Faculté d'éducation).
- Lecomte, C. et Savard, R. (2004). Entretien de conseil et bilan de compétences. In C. Pellois, J. Vivier, J. Aubret et J.-P. Boutinet (dir.), *Bilan de compétences et mutations : l'accompagnement de la personne* (p. 189-204). Actes du colloque de Caen, 18-19 octobre 2001. Bern : Peter Lang.
- Lecomte, C. et Tremblay, L. (1987). *Entrevue d'évaluation en counseling d'emploi*. Montréal : Institut de Recherches Psychologiques.
- Le Conference Board du Canada. (2013). Les employés absents coûtent des milliards à l'économie canadienne. Document téléaccessible à l'adresse : <[http://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/13-09-23/les\\_employ%C3%A9s\\_absents\\_co%C3%BBtent\\_des\\_milliards\\_%C3%A0\\_1\\_%C3%A9conomie\\_canadienne.aspx](http://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/13-09-23/les_employ%C3%A9s_absents_co%C3%BBtent_des_milliards_%C3%A0_1_%C3%A9conomie_canadienne.aspx)>.
- Lemoine, G. (2008). D'une ère à l'autre sans erreur! In J. Limoges, G. Lemoine, et C. Lampron, (dir.), *Zoom sur la dimension lieu de la recherche d'emploi* (p. 23-38). Sainte-Foy : Septembre éditeur.
- Létourneau, A. (1995). *Ébauche d'un questionnaire sur l'obsolescence professionnelle*. Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Levy-Leboyer, C. (1988). Looking at Motivation from a Wider Angle. *British Journal of Guidance and Counselling*, 16(3), 242-249.
- Lichtenberg, J. D., Lachmann, F. M. et Fosshage, J. L. (2011). *Psychoanalysis and Motivational Systems : A New Look*. New York, NY : Routledge, Taylor and Francis Group.
- Lim, K., Jacobs, P., Ohinmaa, A., Schopflocher, D., et Dewa, C. (2008). A new populationbased measure of the economic burden of mental illness in Canada. *Chronic Diseases in Canada*, 28(3), 92-98.
- Limoges, J. et Doyon, D. (2008). *Pour bien accompagner le maintien professionnel selon les tiers de carrières, mieux vaut ratisser large afin de ne pas manquer la cible*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://jacqueslimoges.com>>.
- Limoges, J., Lemoine, G. et Lampron, C. (2008). *Zoom sur la dimension lieu de la recherche d'emploi*. Sainte-Foy : Septembre éditeur.

- Limoges, J. (2001). *Stratégies de maintien au travail*. Sainte-Foy : Septembre éditeur.
- Limoges, J. (1989). *L'orientation et les groupes dans une optique carriérologique*. Saint-Laurent : Fides.
- Limoges, J. (1987). *Trouver son travail*. St-Laurent : Fides.
- Lojkin, J. (1977). *Le marxisme, l'État et la question urbaine*. Paris : Presses universitaires de France.
- McDowell, J. M. (1982). Obsolescence of Knowledge and Career Publication Profiles: Some Evidence of Differences among Fields in Costs of Interrupted Careers. *The American Economic Review*, 72(4), 752-768.
- McGee, M., et Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment : Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- McKeown, S. (1994). *Étude phénoménologique du rapport au travail de la personne obsolescente professionnellement*. Essai de maîtrise, Université Laval, Québec.
- Mercure, D. et Vultur, M. (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Merriam, S. B. (2001). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Meyer, J. P. et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace : Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Michaud, G., Bélisle, R., Garon, S., Bourdon, S. et Dionne, P. (2012). *Développement d'une approche visant à mobiliser la clientèle dite éloignée du marché du travail*. Rapport final de la recherche déposé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Sherbrooke : Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage, Université de Sherbrooke.
- Michaud, G., Savard, R., Paquette, S. et Lamarche, L. (2011). *Bilan et développement de compétences en entreprise : maintien en emploi des travailleurs d'expérience*. Rapport de recherche du projet no 7113368 remis à Initiative en matière de compétences en milieu de travail (ICMT). Sherbrooke : CERTA et CRCDC.

- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (2<sup>e</sup> éd.). Paris : De Boeck. (1<sup>re</sup> éd. 1994).
- Morin, E. (2008). Donner un sens au travail. *Objectif prévention*, 31(2), 10-25. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.ohdq.com/Ressources/Documents/SensAuTravail.pdf>>.
- Muller, L., et Spitz, E. (2003). Évaluation multidimensionnelle du coping : Validation du Brief COPE sur une population française. *L'Encéphale*, 29(1), 507-518.
- OCDE (2006). *Les leçons à tirer de la réévaluation de la stratégie de l'OCDE pour l'emploi*. Document téléaccessible à l'adresse : <<http://www.oecd.org/dataoecd/47/51/36889841.pdf>>.
- Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (2010). Site de l'OCCOPPQ. Téléaccessible à <<http://orientation.qc.ca/files/Profil-de-compétences-des-conseillers-et-conseillères-d'orientation-du-Québec.pdf>>. Consulté le 29 septembre 2016.
- Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative. Expériences de recherche, Champs de recherche et enjeux de terrain. *Sociologies*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://sociologies.revues.org/3557>>.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3<sup>e</sup> éd.). Paris : Armand Colin (1<sup>re</sup> éd. 2003).
- Parker, S. K., Williams, H. M. et Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Pazy, A. (1996). Concept and career-stage differentiation in obsolescence research. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 59-78.
- Pazy, A. (1994). Cognitive schemata of professional obsolescence. *Human Relations*, 47(10), 1167-1199.
- Ptacek, J. T. et Pierce, G. R. (2003). Issues in the study of stress and coping in rehabilitation settings. *Rehabilitation Psychology*, 48, 113-124.
- Racicot, J. M. (1991). *Conception d'un modèle interactionniste de l'obsolescence professionnelle*. Essai de maîtrise en éducation, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Reason, P. et Marshall, J. (1987). Research as Personal Processes. In D. Boub et V. Griffin (dir.), *Appreciating Adults Learning : From the Learners' Perspective* (p. 112-126). London : Kogan Page.



- Riverin-Simard, D et Simard, Y (2011). L'orientation professionnelle des adultes: une participation sociale toujours renouvelée. *Revista Educação Skepsis – Formación Profesional. Claves para la formación profesional*, 2,1012-1065. Document téléaccessible à l'adresse <<http://academiaskepsis.org/revistaEducacao.html>>. Consulté le 20 octobre 2016.
- Riverin-Simard, D. et Simard, Y. (2004). Vers un modèle de participation continue: la place centrale de l'orientation professionnelle. Québec : MELS. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.mels.gouv.qc.ca/dfga/politique/accueilreference/pdf/41-2521.pdf>>. Consulté le 20 octobre 2016.
- Riverin-Simard, D., Spain, A. et Michaud, C. (1997). Positions paradigmatiques et recherches sur le développement vocationnel adulte. *Les Cahiers de la recherche en éducation*, 4(1), 59-93.
- Savard, R. (2009). La pratique réflexive : processus essentiel au développement de notre compétence. *Revue En pratique* de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec, janvier, 9-12.
- Savery, L. K. et Luks, J. A. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels : Some Australian evidence. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(3), 97-104.
- Savoie, A. et Morin, E. (2001). L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle. *Gestion*, 26(1), 10-11.
- Sarrazin, P., Pelletier, L. G., Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2012). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : Les apports de la théorie de l'autodétermination. In Charles Martin-Krumm et Cyril Tarquinio (éd.), *Traité de psychologie positive*. Bruxelles : De Boeck.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Eduarda Duarte, M., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., van Vianen, A. E. M. et Bignon, C. (2010). Construire sa vie (Life designing) : un paradigme pour l'orientation au 21<sup>e</sup> siècle. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 39(1), 5-39.
- Shearer, R. L. et Steger, J. A. (1975). Manpower obsolescence : A new definition and empirical investigation of personal variables. *Academy of Management Journal*, 18(2), 263-275.

- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. New York, NY : The Guilford Press.
- Stolorow, R. D. et Atwood, G. E. (1992). *Contexts of Being : The Intersubjective Foundations of Psychological Life*. Hillsdale, NJ : Analytic Press.
- Suter, W. N. (2006). *Introduction to educational research : A critical thinking approach*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Tremblay, M. et Roger, A. (1995). Comment limiter les conséquences du plafonnement des carrières : une vérification empirique de trois pistes d'intervention auprès d'une population de cadres. *Carriérologie*, Été, 470-484.
- Truchon, M. et Fillion, L. (2000). *Les déterminants biopsychosociaux de l'incapacité chronique liée aux lombalgies : une recension systématique des écrits*. Québec : IRSST.
- Vachon, N. (2011). *Inventaire portant sur le maintien de ses compétences au travail (IMCT)*. (s.l.).
- Vachon, N. (1992). *Ébauche d'un questionnaire sur l'obsolescence professionnelle*. Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Vanier, C. (1999). *Étude de l'épuisement professionnel et les facteurs associés chez les intervenants et les intervenantes de ressources communautaires en santé mentale*. Thèse de doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Van Loo, J., de Grip, A. et de Steur, M. (2001). Skills obsolescence : Causes and cures. *International Journal of Manpower*, 22(1/2), 121-137.
- Villeneuve, É. (2002). *Analyse statistique d'un instrument servant à mesurer l'obsolescence professionnelle*. Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Vézina, M. (2008). La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail: nouveau défi pour la santé publique. *Santé publique (Vandoeuvre-lès Nancy, France)*, 20.
- Williams, S. L. et Fox, C. J. (1995). Organizational approaches for managing mid-career personnel. *Public Personnel Management*, 24(3), 351-363.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (4<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks (CA) : SAGE. (1<sup>re</sup> éd. 1984).

## GLOSSAIRE

Bâle III	Réforme liée au niveau et à la qualité des fonds propres ainsi qu'à la gestion accrue des risques de liquidité adressée aux grandes institutions financières. BANQUE DU CANADA _ CHOUINARD ET PAULIN, 2014.
Capital humain	La théorie du capital humain repose sur l'idée que certains attributs humains ont la propriété d'un capital, c'est-à-dire acquise ou conservée durant la vie entière. Il est possible d'acquérir ou de maintenir ces capitaux en y consacrant des ressources (investissements) qui ne produiront qu'ultérieurement des effets positifs. Ainsi, les formations initiales ou en cours de vie active, constituent des investissements en capital humain dont une des conséquences attendues est un gain de salaire supposé compenser avec profit, les coûts supportés par l'individu. L'importance des gains est donc en rapport avec le volume de l'investissement. _ DANVERS, 2003. <sup>34</sup>
Compétence ( <i>soft</i> )	Compétence qui touche le développement de la capacité de l'individu à identifier et à résoudre efficacement des problèmes propres à sa situation professionnelle sur la base de connaissances, d'expériences, de comportements et d'attitudes. _ VACHON, 2011.
Compétence technique ou ( <i>hard</i> )	Ensemble des connaissances scientifiques et techniques d'une personne. _ OQLF (Québec). Savoir et savoir-faire.
Développement professionnel	Action de formation qui vise à parfaire la compétence professionnelle déjà acquise par une personne et à suivre l'évolution qui s'est produite dans son secteur d'activité. _ OQLF (Québec).
Facteur	Élément commun à certaines catégories d'opérations mentales, pouvant rendre compte, pour part ou totalement, de la parenté d'épreuves fondées sur ces opérations (d'après la corrélation des résultats de ces épreuves dans un groupe d'individus). Piéron, Henri, 1973 _ OQLF (Québec).

---

<sup>34</sup> DANVERS, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. Paris : Presses Universitaires de France.

Cohésion interne	Cohésion interne qui se définit comme une configuration des sources de sens intériorisées et construites. Elle se transforme par un cheminement réflexif de la personne à travers une relation dynamique entre le soi et l'autre partant de leurs ressources internes et externes._ Inspirée par ATRIUM section psychologique.
Maintien professionnel	Ensemble de stratégies permettant au travailleur d'éviter à la fois l'épuisement ( <i>burnout</i> ) et l'obsolescence (désuétude), deux extrêmes référant au tenir-prise, mais conduisant, ultimement, à un lâcher-prise involontaire et généralement inconscient, le premier relativement rapide et brutal, le second plus lent et sournois. _Limoges, 2001.
« Mal-être »	État d'une personne qui est mal dans la société, qui n'y trouve pas sa place ou la vit mal. _ OQLF (Québec).
Mobilité externe	Opération par laquelle un salarié change, à sa demande, d'entreprise (possible à l'intérieur du groupe). _UI (union des industries) 2010
PHP	Hypertext Preprocessor est un langage de programmation destiné au développement Web.
Présentéisme	Phénomène selon lequel un salarié est à son lieu de travail de façon assidue alors que son état de santé physique ou mentale ne lui permet pas d'être pleinement productif. _ OQLF (Québec).
Rationalisant	S'enliser dans ses expériences sans avoir accès à ses propres moyens, voir la proaction. Inspirée de la formation l'ACT.
Sphère personnelle	Étendue d'action en lien avec la vie privée. _ LIMOGES, 2001.
Sphère professionnelle	Étendue d'action en lien avec le travail et au travail. _ LIMOGES, 2001.
Surcharge quantitative	Référence à la perception qu'a une personne de travailler sous pression, d'avoir trop de travail dans un délai trop court._ Encyclopédie de sécurité et de santé au travail.
Symptôme	Manifestation subjective. Inspirée de _ OQLF (Québec).
Syndrome	Ensemble des symptômes d'un problème comportemental, d'une difficulté d'apprentissage, d'une condition (exemple : syndrome de la pauvreté). LANDSHEERE, 1979 _OQLF (Québec).

## ANNEXE A

### **COURRIEL DE RECRUTEMENT AUPRÈS DES PRATICIENNES ET DES PRATICIENS DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ MENTALE ET DES RELATIONS HUMAINES**

**Objet :** Invitation spéciale à participer à une recherche doctorale.

Bonjour chers collègues,

Je sollicite votre aide pour la partie recherche de la rédaction de ma thèse de doctorat en éducation sous la direction des professeurs Jacques Limoges et Réginald Savard du Département d'orientation professionnelle à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke.

Cette étude comporte une cueillette de données afin de mieux comprendre l'expérience pluridimensionnelle vécue par les travailleuses et les travailleurs au regard du maintien et du développement des compétences au travail ainsi que des stratégies mises en œuvre pour réguler les comportements tout au long de leur carrière.

J'ai besoin de personnes volontaires qui pourraient faire partie de vos clientes et vos clients actuels ou passés qui correspondent à des critères spécifiques. Ces derniers font partie d'une fiche d'opérationnalisation, annexée ci-dessous, répertoriant les symptômes recherchés.

Les personnes volontaires à l'étude seront invitées à donner leur consentement avant de remplir le questionnaire. Le temps requis pour compléter ce test est d'environ 30 minutes. Lorsqu'il est dûment rempli, ils doivent le faire parvenir à la doctorante par courriel à [Nathalie.Vachon2@USherbrooke.ca](mailto:Nathalie.Vachon2@USherbrooke.ca). Ils ont jusqu'au 10 mai 2014 pour soumettre leur participation.

La sélection des participantes et des participants volontaires est prévue dans la dernière semaine d'avril. La doctorante prendra contact par téléphone avec celles et ceux ayant gagné le tirage au sort parmi les personnes ayant fait le test. Les résultats des tests seront réservés exclusivement à des fins d'analyse dans le contexte de la recherche. Aucun résultat ne sera transmis aux participants de la recherche. La doctorante enverra un courriel de remerciement aux personnes n'ayant pas été retenues.

Ces personnes sélectionnées participeront, sur une base volontaire, aux entrevues estimées à une durée variant de 60 à 90 minutes chacune. Au besoin, une personne pourrait être interviewée deux ou trois fois, soit un temps consacré de 4 h 40 au total. Les entrevues seront réalisées à l'Institut Socrate pour la région de la Montérégie ou dans un bureau loué par l'Institut Socrate pour la région de Montréal.

La participation à cette étude permettra à ces personnes volontaires de s'offrir un temps de réflexion personnelle sur leur développement professionnel et une occasion de faire avancer les connaissances scientifiques en appuyant les travaux de recherche.

Les coûts associés à l'exercice de cette recherche seront ceux couvrant le déplacement des participantes et des participants. Les frais de déplacement seront couverts à raison de 0,30 \$/km pour un maximum de 20 \$ par déplacement payés par la doctorante.

Merci d'avance pour votre collaboration!

N'hésitez pas à communiquer avec moi au

ou par courriel à

**ANNEXE B****COURRIEL DE RECRUTEMENT AUPRÈS DES ORGANISATIONS CIBLÉES**

envoyé par la doctorante

**Objet :** Invitation spéciale à participer à une recherche doctorale.

Madame, Monsieur,

Il vous est possible comme organisation de faire partie d'un projet de recherche qui se déroule dans votre région. Je sollicite votre participation à ce projet qui se situe dans le cadre du doctorat en éducation effectué par Nathalie Vachon, sous la direction des professeurs Jacques Limoges et Réginald Savard du Département d'orientation professionnelle à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke.

Ce projet de recherche comporte une cueillette de données afin de mieux comprendre l'expérience des travailleuses et des travailleurs au regard du maintien et du développement des compétences au travail ainsi que des stratégies mises en œuvre pour réguler les comportements tout au long de leur carrière.

La participation à ce projet de recherche permettra à des travailleuses et des travailleurs de votre organisation de prendre un temps de réflexion sur le maintien et le développement de leurs compétences d'une part et d'autre part, une occasion de faire avancer les connaissances scientifiques en appuyant les travaux de recherche.

Les personnes seront invitées, sur une base volontaire, à participer aux entrevues estimées à une durée de 1 h 30 chacune. Au besoin, une personne pourrait être interviewée deux ou trois fois, soit un temps maximum de 4 h 30.

Je communiquerai avec vous afin de vous expliquer cette étude plus en détail.

Je vous remercie d'avance de l'attention que vous porterez à ma demande.

Meilleures salutations,

Nathalie Vachon, c.o., étudiante au doctorat en éducation

## ANNEXE C

## FICHE D'OPÉRATIONNALISATION RÉPERTORIANTE LES SYMPTÔMES RECHERCHÉS

destinée aux praticiennes et aux praticiens dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines

**Les personnes ayant ces trois symptômes  
diagnostiqués par votre évaluation professionnelle  
sont grandement invitées à participer à la recherche.**

Manque de connaissances et de compétences dans son domaine de travail

Manque de motivation au travail

Perte d'efficacité au travail

Merci de ne pas discuter des symptômes avec les personnes que vous recommandez pour l'étude. Ces symptômes ne doivent pas être divulgués aux personnes sélectionnées afin d'assurer la rigueur scientifique de cette recherche.

Mentionnez que cette recherche vise à mieux **comprendre l'expérience pluridimensionnelle vécue par les travailleuses et les travailleurs au regard du maintien et du développement des compétences au travail ainsi que des stratégies mises en œuvre pour réguler les comportements tout au long de leur carrière.**

Merci encore de votre précieuse collaboration dans la réussite de cette recherche.

Nathalie Vachon, c.o., doctorante en éducation de l'Université de Sherbrooke.

**ANNEXE D****COURRIEL DE RECRUTEMENT AUPRÈS DES INDIVIDUS CIBLÉS**

envoyé par la praticienne ou le praticien.

**Objet :** Invitation spéciale à participer à une recherche doctorale.

Bonjour à vous,

Il vous est possible de faire partie d'une recherche doctorale qui se déroule dans notre ville. Je sollicite votre participation à cette étude qui se situe dans le cadre de la rédaction de thèse de doctorat en éducation de Nathalie Vachon, doctorante, sous la direction des professeurs Jacques Limoges et Réginald Savard du Département d'orientation professionnelle à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke.

La participation à cette étude permettra de vous offrir un temps de réflexion personnelle sur votre développement professionnel et une occasion de faire avancer les connaissances scientifiques en appuyant les travaux de recherche.

Un maximum de cinq personnes seront invitées sur une base volontaire à participer aux entrevues estimées à une durée variant de 60 à 90 minutes chacune. Au besoin, une personne pourrait être interviewée deux ou trois fois, soit un temps consacré de 4 h 30 au total. Les entrevues seront effectuées à l'extérieur du milieu de travail des travailleuses et des travailleurs afin d'assurer la confidentialité des volontaires. Les rencontres seront réalisées à l'Institut Socrate pour la région de la Montérégie ou dans un bureau loué par l'Institut Socrate pour la région de Montréal. Pour Nathalie Vachon, il est important que les personnes se soumettant au projet de recherche ne subissent pas de préjudices.

Afin de courir la chance de faire partie des personnes sélectionnées, vous devez donner votre consentement avant de remplir le questionnaire ci-joint. Le temps requis pour compléter ce test est d'environ 30 minutes. Lorsqu'il est dûment rempli, faites-le parvenir à la doctorante par courriel à [Nathalie.Vachon2@USherbrooke.ca](mailto:Nathalie.Vachon2@USherbrooke.ca). Vous avez jusqu'au 10 mai 2014 pour soumettre votre participation.

La sélection des participantes et des participants volontaires est prévue dans la dernière semaine d'avril. La doctorante prendra contact par téléphone avec vous si vous avez gagné le tirage au sort parmi les personnes ayant fait le test. Les résultats des tests seront réservés exclusivement à des fins d'analyse dans le cadre de la recherche. Aucun résultat ne sera transmis aux participantes et aux participants de la recherche. Les informations resteront confidentielles afin d'éviter quelques préjudices possibles auprès des participantes et des participants. La doctorante enverra un courriel de remerciement aux personnes n'ayant pas été retenues.

Les coûts associés à l'exercice de cette recherche seront ceux couvrant le déplacement des participantes et des participants. Les frais de déplacement seront couverts à raison de 0,30 \$/km pour un maximum de 20 \$ par déplacement payés par la doctorante.

Merci d'avance pour votre participation!

Courriel :

Téléphone :



## ANNEXE E

### CONSENTEMENT À RÉPONDRE AU QUESTIONNAIRE SUR L'INVENTAIRE DU MAINTIEN DES COMPÉTENCES AU TRAVAIL (IMCT)

#### **Invitation à participer et formulaire de consentement pour le projet de recherche Étude de l'expérience vécue par les travailleuses et les travailleurs au regard du maintien et du développement de la compétence au travail**

Nathalie Vachon, c.o., étudiante au doctorat en éducation  
sous la direction des professeurs Jacques Limoges et Réginald Savard du Département  
d'orientation professionnelle à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke.

Madame, Monsieur,

Nous vous invitons à répondre à l'Inventaire du maintien des compétences au travail (IMCT) faisant partie de la recherche en titre. L'objectif de ce projet de recherche est d'explorer le vécu des personnes au regard du maintien et du développement des compétences au travail.

#### **En quoi consiste l'Inventaire du maintien des compétences au travail (IMCT)?**

Votre participation à ce projet de recherche consiste, dans un premier temps, à remplir le questionnaire, soit l'Inventaire du maintien des compétences au travail (IMCT). L'IMCT permet d'évaluer le niveau de maintien de vos compétences professionnelles selon six dimensions indiquant votre niveau global de maintien. Cette évaluation est basée uniquement sur vos réponses à l'inventaire autoadministré portant sur le maintien des compétences au travail. Dans un deuxième temps, à participer aux entrevues. Cette deuxième partie de la recherche sera réservée aux individus ayant donné leur autorisation pour la deuxième étape à l'étude et ceux ayant été sélectionnés.

#### **Qu'est-ce que la doctorante fera avec les données recueillies?**

Les données recueillies de l'administration de l'IMCT seront réservées exclusivement à des fins d'analyse dans le contexte de la recherche. Aucun résultat ne sera transmis aux participants de la recherche. Ces données seront traitées de manière entièrement confidentielle. Les données obtenues seront conservées sous clé dans des fichiers numériques protégés par des mots de passe ou dans le bureau de la doctorante qui sera la seule à y avoir accès. Les membres de l'équipe de direction, soit les professeurs Jacques Limoges et Réginald Savard auront accès aux données. Ces dernières seront détruites au plus tard en 2019 et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

#### **Est-il obligatoire de participer?**

La participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Est-ce que vous autorisez la doctorante à prendre contact avec vous pour la deuxième étape de la recherche? Oui ☐ Non ☐

#### **Que faire si j'ai des questions concernant le projet?**

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, n'hésitez pas à communiquer avec moi aux coordonnées indiquées ci-dessous.

Courriel :

Téléphone :

*J'ai lu et compris le document d'information au sujet du projet [Titre]. J'ai compris les conditions, les risques et les bienfaits de ma participation. J'ai obtenu des réponses aux questions que je me posais au sujet de ce projet. J'accepte librement de participer à ce projet de recherche.*

---

**Participante ou participant**

---

Signature

---

Nom

---

Date

---

Nathalie Vachon  
Doctorante en éducation

---

**S.V.P., signez les deux copies.**

**Conservez une copie et remettez l'autre à la doctorante.**

Ce projet a été revu et approuvé par le comité d'éthique de la recherche Éducation et sciences sociales de l'Université de Sherbrooke. Cette démarche vise à assurer la protection des participantes et participants. Si vous avez des questions sur les aspects éthiques de ce projet (consentement à participer, confidentialité, etc.), n'hésitez pas à communiquer avec M. Éric Yergeau, président de ce comité, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : (ou sans frais au ), ou par courriel à :

## ANNEXE F

### LETTRE D'INFORMATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

#### **Invitation à participer et formulaire de consentement pour le projet de recherche Étude de l'expérience vécue par les travailleuses et les travailleurs au regard du maintien et du développement des compétences au travail**

Nathalie Vachon, c.o., étudiante au doctorat en éducation  
sous la direction des professeurs Jacques Limoges et Réginald Savard du Département  
d'orientation professionnelle à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke.

Madame, Monsieur,

Nous vous invitons à participer à la recherche en titre. L'objectif de ce projet de recherche est d'explorer le vécu des personnes au regard du maintien et du développement des compétences au travail ainsi que des stratégies mises en œuvre pour réguler les comportements tout au long de leur carrière.

#### **En quoi consiste la participation au projet?**

Votre participation à ce projet de recherche consiste, dans un premier temps, à remplir le questionnaire, soit l'Inventaire du maintien des compétences au travail (IMCT). Dans un deuxième temps, vous devrez rencontrer, selon votre horaire, la doctorante à deux ou trois reprises au cours du projet de recherche qui se déroulera de mai à juin 2014. Chaque entrevue est d'une durée de 1 h 30 pour un temps total maximum de 4 h 30. Celles-ci peuvent être effectuées en dehors des heures de travail. Les entrevues seront enregistrées sur support audio. Les rencontres seront réalisées à l'Institut Socrate pour la région de la Montérégie ou dans un bureau loué par l'Institut Socrate pour la région de Montréal. Le seul inconvénient lié à votre participation est le temps consacré à la recherche et le temps de déplacement nécessaire. Il est possible que le fait d'évoquer certaines expériences que vous avez vécues au cours de votre carrière puisse vous faire vivre un certain inconfort. Si c'est le cas, vous êtes libres de refuser d'aborder ce type d'expérience et au besoin, nous pourrions vous diriger vers des professionnels afin de vous offrir une aide appropriée. Vous aurez recours à une liste de conseillères et conseillers d'orientation et de psychologues vers qui vous pourrez vous tourner.

#### **Qu'est-ce que la doctorante fera avec les données recueillies?**

Pour éviter votre identification comme personne participante à cette recherche, les données recueillies par cette étude seront traitées de manière **entièrement confidentielle**. La confidentialité sera assurée en vous attribuant un pseudonyme lors de la retranscription du verbatim et en ne dévoilant pas le nom de l'organisation où vous travaillez. Les résultats de la recherche ne permettront pas de vous identifier. Les résultats seront diffusés dans le cadre d'une thèse. Ils seront également transmis aux participantes et aux participants de l'étude, à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke, dans des articles scientifiques de même que dans le cadre de communications scientifiques lors de congrès scientifiques ou de colloques professionnels. Les données recueillies seront conservées sous clé dans des fichiers numériques protégés par des mots de passe ou dans le bureau de la doctorante qui sera la seule à y avoir accès. Les membres de l'équipe de direction, soit les professeurs Jacques Limoges et Réginald Savard auront accès aux données anonymes, c'est-à-dire que les données qu'ils consulteront contiendront seulement les noms fictifs des participantes et des participants. Les données brutes (les bandes audio) seront détruites au plus tard en 2019 et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

**Est-il obligatoire de participer?**

La participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement **libre de participer ou non**, et de vous retirer en tout temps sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

**Y at-il des risques, inconvénients ou bénéfices?**

Au-delà des risques et inconvénients mentionnés jusqu'ici, la doctorante considère que les risques possibles sont minimes. Par ailleurs, votre participation pourrait vous permettre d'identifier ce qui contribue au maintien et au développement de vos compétences. De plus, la contribution à l'avancement des connaissances au sujet du développement professionnel tout au long de la carrière est le bénéfice prévu. Vos frais de déplacement vous seront remboursés à raison de 0,30 \$/km pour un maximum de 20 \$ par déplacement.

**Que faire si j'ai des questions concernant le projet?**

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, n'hésitez pas à communiquer avec moi aux coordonnées indiquées ci-dessous.

Courriel :

Téléphone :

*J'ai lu et compris le document d'information au sujet du projet [Titre]. J'ai compris les conditions, les risques et les bienfaits de ma participation. J'ai obtenu des réponses aux questions que je me posais au sujet de ce projet. J'accepte librement de participer à ce projet de recherche.*

---

**Participant ou participante**


---

 Signature

---

 Nom

---

 Date

---

 Nathalie Vachon  
 Doctorante en éducation
 

---

**S.V.P., signez les deux copies.**

**Conservez une copie et remettez l'autre à la doctorante.**

Ce projet a été revu et approuvé par le comité d'éthique de la recherche Éducation et sciences sociales, de l'Université de Sherbrooke. Cette démarche vise à assurer la protection des participantes et participants. Si vous avez des questions sur les aspects éthiques de ce projet (consentement à participer, confidentialité, etc.), n'hésitez pas à communiquer avec M. Éric Yergeau, président de ce comité, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : (ou sans frais au \_\_\_\_\_), ou par courriel à :

## ANNEXE G

### GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ

#### Étude de l'expérience vécue par les travailleuses et les travailleurs au regard du maintien et du développement de la compétence au travail

Nathalie Vachon, c.o., étudiante au doctorat en éducation

Les temps de verbe des questions seront adaptés pour les personnes ayant déjà été aux prises avec l'obsolescence professionnelle.		
Général	Questions	Éléments à explorer
	Parlez-moi de comment cela se passe pour vous dans votre poste de travail?	Expérience vécue sur les plans
Manque de motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous arrive-t-il ou vous est-il arrivé de vivre une démotivation au travail? Depuis quand?</li> <li>• Comment cette démotivation au travail se manifeste-t-elle au travail et dans votre vie en général?</li> <li>• Y a-t-il des événements précis ayant favorisé votre démotivation au travail?</li> <li>• Comment parvenez-vous à rester dans votre emploi?</li> <li>• Avez-vous des stratégies qui vous permettent de rester dans votre situation?</li> <li>• Pouvez-vous me définir qu'est-ce qu'une personne motivée au travail?</li> <li>• Parmi vos collègues, qui répond le plus à votre définition de la motivation?</li> <li>• En considérant votre niveau de motivation, où vous placez-vous par rapport à vos collègues?</li> <li>• En considérant votre niveau de motivation, où vos collègues vous placeraient-ils par rapport à eux? ... et votre supérieur immédiat par rapport vos collègues?</li> </ul>	<p><b>Cognitif</b> (Pertes des connaissances, des compétences, de la performance, de la créativité)</p> <p><b>Affectif</b> (Craintes et peurs, frustration, démotivation, tensions, « mal-être » au travail)</p> <p><b>Somatique</b> (Trouble physique fatigabilité, perte d'énergie)</p>
Manque de connaissances et de compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous arrive-t-il ou vous est-il arrivé dans votre expérience de travail de vous sentir en manque de connaissances et de compétences? Depuis quand?</li> <li>• Comment ces manques se manifestent-ils dans votre travail?</li> <li>• Quel est votre sentiment face ces manques?</li> <li>• À quand remonte votre dernière formation?</li> <li>• À la suite d'une formation, est-ce que vous faites des modifications dans votre façon de faire au travail?</li> <li>• Y a-t-il des obstacles qui rendent difficile l'application des nouvelles connaissances au travail?</li> <li>• Pouvez-vous me définir qu'est-ce qu'une personne compétente au travail?</li> <li>• Parmi vos collègues, qui répond le plus à votre définition de la compétence?</li> <li>• En considérant votre niveau de compétence, où vous placez-vous par rapport à vos collègues?</li> <li>• En considérant votre niveau de compétence, où vos collègues vous placeraient-ils par rapport à eux? ... et votre supérieur immédiat par rapport vos collègues?</li> </ul>	<p><b>Comportemental</b> (Dén, statu quo, retard, absentéisme, présentéisme, désengagement, désinvestissement, désabusement)</p> <p><b>Relationnel</b> (Repli sur soi, rupture des liens sociaux, apathie, cynisme, ennui, hostilité)</p> <p><b>Contextuel</b> (Plafonnement de carrière, événements marquants)</p>

Perte d'efficacité au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous arrive-t-il ou vous est-il arrivé de vous sentir inefficace au travail? Depuis quand?</li> <li>• Comment ces situations d'inefficacité se manifestent-elles dans votre travail?</li> <li>• Quel est votre sentiment face à ces situations?</li> <li>• Y a-t-il des événements précis ayant favorisé ces périodes d'inefficacité au travail?</li> <li>• Comment qualifiez-vous vos relations avec vos collègues de travail? ... et avec votre supérieur immédiat?</li> <li>• Pouvez-vous me définir qu'est-ce qu'une personne efficace?</li> <li>• Parmi vos collègues, qui répond le plus à votre définition?</li> <li>• En considérant votre niveau d'efficacité au travail, où vous placez-vous par rapport à vos collègues? ...par rapport à vos pairs dans votre domaine?</li> <li>• En considérant votre niveau d'efficacité au travail, où vos collègues vous placeraient-ils par rapport à eux? ... par rapport à votre supérieur immédiat et par rapport à vos collègues?</li> </ul>	
-------------------------------	--	--

## ANNEXE H

### ATTESTATION DE CONFORMITÉ



UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**

Comité d'éthique de la recherche  
Éducation et sciences sociales

#### Attestation de conformité

Le comité d'éthique de la recherche Éducation et sciences sociales de l'Université de Sherbrooke certifie avoir examiné la proposition de recherche suivante :

**Étude de l'expérience vécue par les travailleuses et les travailleurs aux prises avec l'obsolescence**

**Nathalie Vachon**

Étudiante, Doctorat en éducation, Faculté d'éducation

Le comité estime que la recherche proposée est conforme aux principes éthiques énoncés dans la *Politique en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains (2500-028)*.

#### *Membres du comité*

Eric Yergeau, président du comité, professeur à la Faculté d'éducation, Département d'orientation professionnelle

Mathieu Gagnon, professeur à la Faculté d'éducation, Département d'enseignement au préscolaire et au primaire

Suzanne Guillemette, professeure à la Faculté d'éducation, Département de gestion de l'éducation et de la formation

Mélanie Lapalme, professeure à la Faculté d'éducation, Département de psychoéducation

Julie Myre-Bisaillon, professeure à la Faculté d'éducation, Département d'adaptation scolaire et sociale

Frédéric Saussez, professeur à la Faculté d'éducation, Département de pédagogie

Carlo Spallanzani, professeur à la Faculté d'éducation physique et sportive

Marianne Xhignesse, professeure à la Faculté de médecine et des sciences de la santé, Département de médecine de famille

Vincent Beaucher, membre versé en éthique

France Dupuis, membre de la collectivité

Le présent certificat est valide pour la durée de la recherche, à condition que la personne responsable du projet fournisse au comité un rapport de suivi annuel, faute de quoi le certificat peut être révoqué.

Le président du comité,

Eric Yergeau, 10 avril 2014

**ANNEXE I**  
**EXEMPLES D'ÉNONCÉS DU QUESTIONNAIRE IMCT**  
**(VERSION 2.2) DE VACHON (2011)**

	Pas du tout d'accord	Un peu d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<i><b>Une seule réponse par ligne</b></i>					
Vous aimez votre profession ou votre métier					
À salaire et à conditions égales, vous changeriez de domaine de travail avec soulagement					
Vos compétences sont sous-utilisées dans votre emploi actuel.					
Vous êtes ouvert aux commentaires et à la critique de votre patron.					
Vous évitez de soumettre votre candidature à un nouveau poste de peur de ne pas être choisi.					
Il vous serait facile de quitter votre travail et d'en trouver un autre.					
Vous trouvez difficile de rentrer au travail le lundi matin ou de retourner travailler après quelques jours de congé.					
Vous désirez relever de nouveaux défis (nouveau poste, nouveaux projets).					
Vous songez régulièrement à changer d'activités professionnelles (nouvelles tâches, nouvel emploi ou nouvelle carrière).					
Vous désirez obtenir de l'avancement professionnel.					
La vie et les circonstances décident de votre vie professionnelle.					
Vous êtes satisfait de votre statut professionnel.					
Vos confrères reconnaissent vos connaissances et vos compétences dans votre domaine de travail.					



## ANNEXE J

### ARBRE THÉMATIQUE

#### DIMENSION CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES

**Perception connaissances et compétences (1) :** tout matériel se rapportant à la perception de la personne interviewée sur le fait de posséder ou non les connaissances et compétences nécessaires pour faire son travail.

**Manque (2) :** tout matériel se rapportant à une expérience faisant sentir la personne en manque de connaissances et de compétences, l'impact de ces manques et les sentiments vécus face à ces manques.

**Niveau innovation (4) :** tout matériel se rapportant à l'évaluation que fait la personne interviewée du niveau d'innovation technologique de son entreprise.

**Formation :** tout matériel se rapportant aux aspects de formations. Ne rien coder ici.

**Nécessité (3) :** tout matériel se rapportant au regard que porte la personne interviewée sur la nécessité de formation dans son travail.

**Demande (5) :** tout matériel se rapportant à la demande de formation. Qui la demande?

**Quand (6) :** tout matériel se rapportant au moment de la dernière formation de la personne interviewée.

**Temps alloué (7) :** tout matériel se rapportant à l'évaluation que se fait la personne interviewée du temps alloué aux formations comme suffisant ou non pour atteindre les objectifs.

**Attentes supérieur (10) :** tout matériel se rapportant au regard que porte la personne interviewée sur les attentes du supérieur au regard de la formation reçue.

**Application :** ne rien coder ici.

Tout matériel se rapportant à l'application des connaissances acquises lors des formations.

**Obstacles (9) :** tout matériel se rapportant aux obstacles perçus ou vécus par la personne interviewée en lien avec l'application au travail des connaissances acquises lors des formations.

**Modifications (8) :** tout matériel se rapportant aux changements apportés par la personne interviewée, dans sa façon de faire, suite à une formation.

**Perception capacité (12) :** tout matériel se rapportant au regard que porte la personne interviewée sur sa capacité d'appliquer au travail les nouvelles connaissances acquises lors des formations.

**Facilitateurs (11, 13, 14,15) :** tout matériel se rapportant au regard que porte la personne interviewée sur des éléments (soutien reçu, climat de travail, culture du milieu) pouvant favoriser l'application des connaissances acquises lors des formations.

**Occasions (16) :** tout matériel se rapportant au regard que porte la personne interviewée sur les occasions de mettre en pratique ce qu'il a appris lors de sa formation.

**DIMENSION MOTIVATION** : ne rien coder ici.

**Motivation (1-2)** : tout matériel se rapportant à la perception de la personne quant à sa motivation au travail ou à une expérience de motivation au travail.

**Rapport au travail** : ne rien coder ici.

**Signification (3)** : tout matériel se rapportant à la signification que donne la personne au travail.

**Motifs (4)** : tout matériel se rapportant aux raisons mentionnées par la personne pour travailler.

**Démotivation (5)** : tout matériel se rapportant à une expérience de démotivation au travail et à l'impact de cette démotivation.

**Fierté (6)** : tout matériel se rapportant à la fierté ou non de travailler pour l'employeur ou pour l'équipe de travail.

**Vécu (8-9)** : tout matériel se rapportant des sentiments vécus au travail

**Nouveau travail (14 et 17)** : tout matériel se rapportant au regard que porte la personne interviewée sur la possibilité de changer d'emploi et sur le niveau de réussite à enclencher des démarches en ce sens.

**Carrière (12)** : tout matériel se rapportant au regard que porte la personne interviewée sur sa carrière.

**Avenir (13)** : tout matériel se rapportant au regard que porte la personne interviewée sur son avenir professionnel.

**DIMENSION EFFICACITÉ** : ne rien coder ici.

**Efficacité (1)** : tout matériel se rapportant à la perception de la personne interviewée quant à son efficacité au travail.

**Inefficacité au travail** : ne rien coder ici.

**Quand (2)** : tout matériel se rapportant à la période d'inefficacité au travail.

**Vécu (3a, 14,)** : tout matériel se rapportant des sentiments vécus face inefficacité au travail.

**Évènements précis (17, 18)** : tout matériel se rapportant à des évènements précis ayant provoqué l'inefficacité au travail.

**Dernier changement (9-10)** : tout matériel se rapportant au regard que porte la personne interviewée sur les derniers changements dans son lieu de travail et sur ces dernières initiatives.

**Méthodes en place (11)** : tout matériel se rapportant au regard que porte la personne interviewée sur les méthodes mises en place dans son lieu de travail.

**Défi (12, 13)** : tout matériel se rapportant au regard que porte la personne interviewée sur les défis en lien avec son domaine de travail.

**Perception des changements (15, 16) :** tout matériel se rapportant au regard que porte la personne interviewée sur les changements technologiques et les changements au travail.

**Définitions :** ne rien coder ici.

**Personne motivée (10-11) :** tout matériel se rapportant à la définition que fait la personne interviewée d'une personne motivée ou le fait de désigner une personne qui correspond à la définition d'une personne motivée.

**Personne compétente (17-18) :** tout matériel se rapportant à la définition que fait la personne interviewée d'une personne compétente ou le fait de désigner une personne qui correspond à la définition d'une personne compétente.

**Personne efficace (6-7) :** tout matériel se rapportant à la définition que fait la personne interviewée d'une personne efficace ou le fait de désigner une personne qui correspond à la définition d'une personne efficace.

**Niveaux :** ne rien coder ici.

**Motivation (15-16) :** tout matériel se rapportant à l'évaluation que se fait la personne interviewée de son niveau de motivation (Échelle 1 à 10) (évaluation individuelle, par rapport à ses collègue ou perception de l'évaluation du supérieur immédiat).

**Compétence (19-20) :** tout matériel se rapportant à l'évaluation que se fait la personne interviewée de son niveau de compétence (Échelle 1 à 10) (évaluation individuelle, par rapport à ses collègues ou perception de l'évaluation du supérieur immédiat).

**Efficacité (19-20) :** tout matériel se rapportant à l'évaluation que se fait la personne interviewée de son niveau d'efficacité au travail (Échelle 1 à 10) (évaluation individuelle, par rapport à ses collègues ou perception de l'évaluation du supérieur immédiat).

**Expériences :** ne rien coder ici

**Cognitive :** tout matériel se rapportant aux éléments cognitifs liés à l'expérience vécue par les personnes interviewées : pertes de connaissances, de compétences, de performance, de créativité, etc.

**Affective :** tout matériel se rapportant aux éléments affectifs liés à l'expérience vécue par les personnes interviewées : craintes et peurs, frustrations, démotivation, tensions, « mal-être » au travail, etc.

**Somatique :** tout matériel se rapportant aux éléments somatiques liés à l'expérience vécue par les personnes interviewées : symptômes liés au corps, etc.

**Comportementale :** tout matériel se rapportant aux éléments comportementaux liés à l'expérience vécue par les personnes interviewées : retrait, pause plus longue, congé, etc.

**Relationnelle :** tout matériel se rapportant aux éléments relationnels liés à l'expérience vécue par les personnes interviewées : vécu avec les collègues, les supérieurs, l'entourage, etc.

**Contextuelle :** tout matériel se rapportant aux éléments contextuels liés à l'expérience vécue par les personnes interviewées : environnement du travail, etc.

**Stratégies d'adaptation :** tout matériel se rapportant aux stratégies d'adaptation mises en œuvre par les personnes interviewées afin de tolérer et de diminuer l'impact des expériences vécues.